



**UNIVERSIDAD MICHOACANA
DE SAN NICOLÁS DE
HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESIS

**“Mejoramiento del Proceso de Selección de Personal de la
Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H.
Ayuntamiento de Charo, Michoacán, mediante el uso de la
Entrevista Estructurada”**

Tesis Profesional Que Presenta:
Jessica Cortés Baeza

Que para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Asesor de Tesis:
Dra. Virginia Hernández Silva

MORELIA, MICH., NOVIEMBRE DEL 2012



ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	9
RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN.....	11
 CAPITULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	 14
1.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.- PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.5.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.6.- ALCANCES Y LIMITACIONES	16
 CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	 18
2.1.- SELECCIÓN DE PERSONAL	18
2.1.1.- HISTORIA DE LA SELECCIÓN	18
2.1.2.- DEFINICIONES DE SELECCIÓN DE PERSONAL	19
2.1.3.- IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN	20
2.1.4.- VENTAJAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	21
2.1.5.- DESVENTAJAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	22
2.1.6.- IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS EN LA SELECCIÓN	23
2.2.- EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	27
2.2.1.- HISTORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	27
2.2.2.- DEFINICIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	28
2.2.3.- OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	29



2.2.4.- FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	30
2.2.5.- ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN	41
2.3.- ENTREVISTAS DE SELECCIÓN	60
2.3.1.- DEFINICIONES DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN	60
2.3.2.- OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN	62
2.3.3.- IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA	64
2.3.4.- VENTAJAS DE LA ENTREVISTA	64
2.3.5.- DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA	65
2.3.6.- CONTENIDO DE LA ENTREVISTA	66
2.3.7.- TIPOS DE ENTREVISTAS	68
2.3.8.- PROCESO DE LA ENTREVISTA	75
2.3.9.- CÓMO EVITAR LOS ERRORES MÁS COMUNES EN LAS ENTREVISTAS	77
 CAPITULO 3: MUNICIPIO Y GOBIERNO DE CHARO, MICHOACÁN	 82
3.1.- HISTORIA	82
3.1.1.- RESEÑA HISTÓRICA	82
3.1.2.- PERSONAJES ILUSTRES	83
3.1.3.- CRONOLOGÍA DE HECHOS HISTÓRICOS	83
3.2.- NOMENCLATURA	84
3.2.1.- TOPONIMIA	84
3.2.2.- ESCUDO	84
3.3.- MEDIO FÍSICO	86
3.3.1.- LOCALIZACIÓN	86
3.3.2.- EXTENSIÓN	86
3.3.3.- OROGRAFÍA	87
3.3.4.- HIDROGRAFÍA	87
3.3.5.- CLIMA	87
3.3.6.- PRINCIPALES ECOSISTEMAS	87
3.3.7.- RECURSOS NATURALES	88



3.3.8.- CARACTERÍSTICAS Y USO DEL SUELO	88
3.4.- PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....	88
3.4.1.- GRUPOS INDÍGENAS.....	88
3.4.2.- EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA.....	89
3.4.3.- RELIGIÓN	89
3.5.- INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DE COMUNICACIONES.....	89
3.5.1.- EDUCACIÓN.....	89
3.5.2.- SALUD.....	90
3.5.3.- ABASTO	90
3.5.4.- DEPORTE	90
3.5.5.- VIVIENDA.....	90
3.5.6.- SERVICIOS PÚBLICOS.....	91
3.5.7.- MEDIOS DE COMUNICACIÓN	92
3.5.8.- VÍAS DE COMUNICACIÓN	92
3.6.- ACTIVIDAD ECONÓMICA	92
3.6.1.- AGRICULTURA	92
3.6.2.- GANADERÍA	93
3.6.3.- CAZA Y PESCA	93
3.6.4.- EXPLOTACIÓN FORESTAL Y MINERA	93
3.6.5.- INDUSTRIA.....	93
3.6.6.- TURISMO	93
3.7.- ATRACTIVOS CULTURALES Y TURÍSTICOS.....	94
3.7.1.- MONUMENTOS HISTÓRICOS	94
3.7.2.- FIESTAS, DANZAS Y TRADICIONES.....	94
3.7.3.- ARTESANÍAS	95
3.7.4.- GASTRONOMÍA	95
3.7.5.- CENTROS TURÍSTICOS	96
3.8.- PRINCIPALES LOCALIDADES	96
3.8.1.- CHARO.....	96



3.8.2.- LA GOLETA.....	97
3.8.3.- SAN ANTONIO CORRALES.....	97
3.8.4.- IRAPEO	97
3.8.5.- JARIPEO	97
3.8.6.- ZURUMBENEO.....	98
3.8.7.- FRANCISCO I. MADERO	98
3.8.8.- LA ESCALERA	98
3.8.9.- PIE DE LA MESA.....	98
3.9.- CARACTERIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO	99
3.9.1.- AYUNTAMIENTO 2012-2015	99
3.9.2.- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.....	100
3.9.3.- AUTORIDADES AUXILIARES	102
3.9.4.- REGIONALIZACIÓN POLÍTICA.....	102
3.9.5.- REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL.....	103
3.9.6.- CRONOLOGÍA DE LOS PRESIDENTES MUNICIPALES	103
 CAPITULO 4: COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES DEL H. AYUNTAMIENTO DE CHARO, MICHOACÁN	 106
4.1.- ANTECEDENTES.....	106
4.2.- ASPECTOS GENERALES	106
4.3.- OBJETIVO.....	108
4.4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	108
4.4.1.- COORDINACIÓN GENERAL	109
4.4.2.- COORDINACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	109
4.4.3.- COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN	110
4.4.4.- COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN, IMAGEN Y LOGÍSTICA.....	110
4.5.- TRÁMITES Y SERVICIOS	110
4.5.1.- BOLSA DE TRABAJO	111
4.5.2.- BECAS	111



4.5.3.- POETA.....	112
4.5.4.- REGULARIZACIÓN.....	112
4.5.5.- ASESORÍA Y GESTIÓN A JÓVENES EMPRENDEDORES	112
4.5.6.- BIBLIOTECA.....	113
4.5.7.- SERVICIOS PSICOLÓGICOS.....	113
4.5.8.- TURISMO Y RECREACIÓN JUVENIL	113
4.5.9.- BRIGADAS JUVENILES EN DISTINTOS RUBROS.....	114
4.5.10.- PROGRAMA DE RECICLAJE Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	115
4.5.11.- ORIENTACIÓN VOCACIONAL	115
4.5.12.- CONCURSOS Y CERTÁMENES	115
4.5.13.- NOTICIAS	116
4.5.14.- TALLERES	116
4.5.15.- SANIDAD.....	116
 CAPITULO 5: DISEÑO, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES	118
5.1.- DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES	118
5.1.1.- ENTREVISTA PRELIMINAR	118
5.1.2.- SOLICITUD DE EMPLEO	119
5.1.3.- PRUEBAS DE EMPLEO.....	119
5.1.4.- ENTREVISTA ESTRUCTURADA	121
5.1.5.- INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES	122
5.1.6.- OFERTA DE EMPLEO CONDICIONAL.....	122
5.1.7.- EXAMEN MÉDICO	122
5.1.8.- COLOCACIÓN.....	123
5.2.- DISEÑO DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES.....	123
5.2.1.- CONDICIONES DEL LUGAR PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	124



5.2.2.- PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR	124
5.2.3.- INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	125
5.2.4.- APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	125
5.3.- APLICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES	126
5.3.1.- ENTREVISTA PRELIMINAR	126
5.3.2.- SOLICITUD DE EMPLEO	127
5.3.3.- PRUEBAS DE EMPLEO.....	127
5.3.4.- ENTREVISTA ESTRUCTURADA	128
5.3.5.- INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES	129
5.3.6.- OFERTA DE EMPLEO CONDICIONAL.....	129
5.3.7.- EXAMEN MÉDICO	129
5.3.8.- COLOCACIÓN.....	130
5.4.- APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA EN LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES.....	130
5.4.1.- CONDICIONES DEL LUGAR PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	130
5.4.2.- PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR	131
5.4.3.- INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	131
5.4.4.- APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	132
5.5.- EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES	132
5.5.1.- ENTREVISTA PRELIMINAR	132
5.5.2.- SOLICITUD DE EMPLEO	133
5.5.3.- PRUEBAS DE EMPLEO.....	133
5.5.4.- ENTREVISTA ESTRUCTURADA	134
5.5.5.- INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES	135
5.5.6.- OFERTA DE EMPLEO CONDICIONAL.....	135
5.5.7.- EXAMEN MÉDICO	135
5.5.8.- COLOCACIÓN.....	135



5.6.- EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA EN LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES.....	136
5.6.1.- CONDICIONES DEL LUGAR PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA	136
5.6.2.- PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR	136
5.6.3.- INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.....	137
5.6.4.- APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	137
CONCLUSIONES	139
BIBLIOGRAFÍA.....	142
LIBROS	142
PÁGINA DE INTERNET.....	143
ANEXOS	145
ANEXO I: FORMATO DE ENTREVISTA PERSONAL O TELEFÓNICA.....	145
ANEXO II: LISTA DE VERIFICACIÓN DE ENTREVISTA	146
ANEXO III: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COORDINACIÓN GENERAL	147
ANEXO IV: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COORDINACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.....	148
ANEXO V: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN	149
ANEXO VI: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN, IMAGEN Y LOGÍSTICA.....	150
ANEXO VII: FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR.....	151
ANEXO VIII: FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO	152
ANEXO IX: FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA	153
GLOSARIO	156



ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

A.C.	Asociación Civil.
AM	Amplitud Modulada.
ARH	Administración de Recursos Humanos.
CONASUPO	Compañía Nacional de Subsistencias Populares.
DIF	Desarrollo Integral de la Familia.
EEOC	Comisión para Lograr Igual Oportunidad en el Empleo.
FM	Frecuencia Modulada.
SAPA	Sistema de Agua Potable y Alcantarillado.
SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida.
USA	Estados Unidos de América.
VIH	Virus de Inmunodeficiencia Humana.



RESUMEN

La presente investigación es de alcance descriptivo, ya que muestra el proceso de selección de personal, sus principales etapas, así como las pruebas más utilizadas en este proceso, como son: pruebas de aptitud cognitiva, de habilidades psicomotrices, pruebas del conocimiento del puesto, pruebas de muestreo del trabajo, pruebas de interés vocacional, pruebas de logros y pruebas de personalidad.

También muestra la importancia de la entrevista y sus diversos tipos como son: entrevista no dirigida, estructurada, mixta, situacional, para describir comportamientos, de grupo, por computadora, con tensión y conductual.

Por lo anterior se da a conocer el diseño del proceso de selección de personal con las etapas más convenientes, así como el diseño de la entrevista estructurada para la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán.



INTRODUCCIÓN

La selección de personal es muy antigua ya que el hombre hacía selección de personas por ciertas cualidades, los procedimientos selectivos eran muy rudimentarios. En Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Con el paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada basándose en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos.

Las organizaciones en la actualidad para tener calidad le dan gran importancia a la selección de su personal, saben que al tener los individuos apropiados en sus puestos, aprenderán con más facilidad y se adaptarán en un menor tiempo. De esta manera se beneficia el individuo y la organización.

Se debe realizar un proceso de selección de personal muy cuidadoso aplicando una serie de pasos que ayuden a la organización a tener el personal adecuado para lograr el éxito.

En todo proceso de selección de personal se deben realizar entrevistas, estas constituyen una fuente de información de gran importancia e identifican los intereses comunes entre la organización y los candidatos.

Es recomendable llevar a cabo el proceso de selección de personal y la aplicación de la entrevista estructurada en la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán para alcanzar sus objetivos.



Por lo anterior, la presente investigación contiene los siguientes apartados:

CAPITULO 1: Fundamentos de la investigación, contiene la descripción del problema, la pregunta de investigación; el objetivo, la hipótesis y justificación de la investigación así como sus alcances y limitaciones.

CAPITULO 2: Marco teórico, contiene la selección de personal, su historia, su definición, sus ventajas y desventajas, así como su importancia y de esta manera hacer una excelente selección de personal para la organización. También contiene el proceso de selección de personal, su historia, su definición, sus objetivos así como sus principales etapas y algunas pruebas. Da a conocer las entrevistas de selección su definición, sus objetivos, su importancia, ventajas y desventajas, su contenido y se describe el proceso de la entrevista, con este conocimiento se elige la más conveniente.

CAPITULO 3: Municipio y Gobierno de Charo, Michoacán, contiene la principal información de Charo es decir, su historia, sus personajes ilustres, la cronología de hechos históricos, su nomenclatura, medio físico, infraestructura social y de comunicaciones, actividad económica, atractivos culturales y turísticos. Así como la información del Gobierno de Charo, Michoacán, sus principales localidades, la caracterización de su Ayuntamiento, su organización y estructura, su reglamentación municipal y la cronología de sus presidentes.

CAPITULO 4: La Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán, este capítulo contiene sus antecedentes, sus aspectos generales, su objetivo, su estructura organizacional, así como sus trámites y servicios.



CAPITULO 5: Diseño, aplicación y evaluación del proceso de selección y de la entrevista estructurada para la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes, este capitulo contiene los diseños del proceso de selección y de la entrevista estructurada. Así como la aplicación y evaluación de los mismos, es decir detalladamente la manera en que se llevo la realización del proceso de selección y de la entrevista estructurada, y la forma como se podrían mejorar.

Como parte final de esta investigación se encuentran las conclusiones desarrolladas del presente trabajo, la bibliografía consultada, sus anexos, así como el glosario.



CAPITULO I: FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La descripción del problema principalmente no existen los recursos financieros suficientes para realizar las actividades satisfactoriamente, los integrantes de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes no son suficientes para realizar las actividades, no tienen la experiencia y capacitación necesaria para desarrollarse en sus puestos, también no poseen los conocimientos o perfiles adecuados para desempeñar sus puestos.

El jefe del departamento se ausenta mucho y las decisiones las toman sus subordinados, siendo estas muchas veces equivocadas, no existe una supervisión adecuada para los trabajadores y por lo tanto no se vigila si están cumpliendo con sus actividades adecuadamente.

Al personal no se le realiza una selección de personal adecuada, son seleccionados por recomendaciones o favoritismo, por lo anterior se ha realizado esta investigación.



1.2.- PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la mejor manera para conocer al candidato idóneo que pueda cubrir los puestos de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán?

1.3.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Descubrir la mejor manera para conocer al candidato idóneo que pueda cubrir los puestos de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán?

1.4.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

El proceso de selección de personal y la entrevista estructurada son la mejor manera para conocer al candidato idóneo que pueda cubrir los puestos de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán.



1.5.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica por:

- ❖ La sociedad de Charo, Michoacán conocerá como realizar una selección de personal adecuada, con esta selección se lograra un mejor servicio y con más calidad.
- ❖ Se beneficia la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes ya que podrá realizar una adecuada selección de su personal, para obtener al candidato idóneo en sus puestos.
- ❖ Los maestros conocerán con más profundidad la selección de personal y su gran importancia, de esta manera transmitirán sus conocimientos.
- ❖ Los alumnos se beneficiaran con esta investigación para obtener más conocimiento sobre la selección de personal en las organizaciones.
- ❖ Esta investigación fue realizada para obtener el titulo de Licenciada en Administración.

1.6.- ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances de esta investigación fue la realización de un proceso de selección de personal y de la entrevista estructurada que pueden ser aplicados con facilidad por la organización, pero si existiera más información este proceso de selección de personal y la entrevista estructurada se podría mejorar evitando algunas



debilidades, se aplicaron pero se pueden realizar mejor, y de esta manera la organización tome decisiones de contratación de personas que poseen los conocimientos necesarios para sus vacantes.

Las limitaciones de esta investigación fueron que no existe información necesaria de Charo, Michoacán así como del proceso de selección de su personal en el H. Ayuntamiento, quedando incompleto el diseño del proceso de selección de personal ya que se omitieron algunos pasos, también la entrevista esta incompleta no fue posible realizarla a profundidad.



CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1.- SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1.1.- HISTORIA DE LA SELECCIÓN

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos.

Confucio, notable filósofo y administrativista resume el pensamiento administrativo de la China antigua en sus reglas de administración pública. Señala en lo que concierne a la administración de personal que:

"Debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces". El mismo Confucio al enfocar el tema "Espíritu Público " advirtió la necesidad de excluir la administración pública el favoritismo y el partidismo¹.

¹ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-De-Reclutamiento-y-Seleccion-De/1468698.html>



2.1.2.- DEFINICIONES DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Autores han definido la selección de personal como:

- ❖ La selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. En algunos casos, estos solicitantes pueden ser evaluados para un puesto específico vacante, en el cual, puedan estar interesados².
- ❖ Selección es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento³.
- ❖ Es un proceso técnico que permite “elegir” de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más “Idóneo”, para un puesto o cargo determinado. A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas por una comisión o jurado de concurso⁴.
- ❖ La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando

² CHRUDEN., Sherman. (2002). “Administración de personal”. Ed. Cecs, Vigésima quinta edición, México. Pp. 132.

³ IVANCEVICH, John M. (2005). “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill, Novena edición, México. Pp. 223.

⁴ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/



de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización⁵.

- ❖ El proceso de selección tiene por finalidad elegir a una persona para un puesto de trabajo según su idoneidad. Se inicia con la presentación de la solicitud de empleo y concluye cuando la empresa decide a qué persona va a contratar⁶.
- ❖ Selección es el proceso de elegir individuos con las cualidades adecuadas para llenar las vacantes existentes o proyectadas. Con un creciente énfasis en el lado humano de la competitividad, es de gran importancia tomar decisiones de contratación correctas⁷.
- ❖ La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico⁸.

2.1.3.- IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN

Los empleadores están dando cada vez más atención al proceso de selección debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos que son cuidadosamente estudiados, de acuerdo con las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. (2000). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, Colombia. Pp. 238 y 239.

⁶ ROSENBERG, Raquel. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. El Ateneo, Primera edición, Argentina, Pp. 63.

⁷ SHERMAN, Arthur., George Bohlander., Scott Snell. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. International Thomson Editores, Decima primera edición, México. Pp. 128.

⁸ WAYNE, Mondy R., Robert M. Noe. (1997). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Sexta edición, México. Pp. 180.



puestos con más facilidad, que sean los mejores productores y que se ajusten mejor a su situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal. Como resultado de una selección cuidadosa se beneficia tanto el individuo como la organización. Existe el incentivo adicional para que la gerencia tenga una política sólida para la selección si la tenencia del puesto por el empleado está respaldada por el sindicato o por el servicio civil. Si un solicitante con malas calificaciones es contratado y se le permite permanecer en el puesto, es cada vez más difícil para la gerencia deshacerse de él mientras más tiempo permanezca en el puesto.

El programa de selección es, típicamente, responsabilidad del departamento de personal. Por lo general, se establece una sección en los departamentos más grandes para llevar a cabo las muchas funciones que este programa pueda entrañar. Puesto que el personal administrativo y de supervisión en todos los demás departamentos de una organización también tienen una función importante en el proceso de selección, es esencial que comprendan los objetivos y las políticas relativas a la misma y que estén orientados y motivados para usar los métodos más científicos, para la evaluación de los solicitantes⁹.

2.1.4.- VENTAJAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Las ventajas de la selección de personal son:

- ❖ Permite ubicar el hombre adecuado en el puesto determinado.

⁹ CHRUDEN., Sherman. (2002). "Administración de personal". Ed. Cecs, Vigésima quinta edición, México. Pp. 132-133.



- ❖ Favorece la adaptación del hombre a la comunidad empresarial.
- ❖ Facilita la integración del trabajador a la empresa.
- ❖ Contribuye al incremento de la productividad en el trabajo.
- ❖ Disminuye los accidentes de trabajo.
- ❖ Disminuye la fatiga que ocurre por inadaptación.
- ❖ Permite la adecuada capacitación de personal en los programas de adiestramiento o entrenamiento a base de los más dotados.
- ❖ Disminuye las injusticias por que el eliminar el favoritismo se coloca al trabajador en el lugar donde mejor debe rendir.
- ❖ Se evita el desgaste de maquinaria, el desperdicio de material y se ahorra tiempo en la ejecución de las tareas.

2.1.5.- DESVENTAJAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Las desventajas de la selección de personal son:

- ❖ La falta de adaptación del hombre al trabajo y a la empresa.
- ❖ El incremento de frustraciones del trabajador en la empresa cuando aquel no rinde en el trabajo para el que posee características adecuadas.



- ❖ La limitación del horizonte del trabajador.
- ❖ Produce la baja moral en la organización porque si no existe el hombre adecuado para el cargo determinado necesariamente se incrementan las quejas, los reclamos en la organización.
- ❖ Se generan resentimiento en los trabajadores a quienes no se les reconoce capacidades, méritos y conocimientos especiales para las tareas en las que ellos rendirán.
- ❖ No puede haber eficiente clasificación de personal, justa promoción, efectiva valoración ni buena dirección de personal.
- ❖ Proliferan los conflictos laborales.
- ❖ Se pierde tiempo, desgasta más la maquinaria o herramientas y se desperdicia mas material en la producción ya que un trabajador que no posee las capacidades ni los conocimientos adecuados es muy probable que origine todos estos inconvenientes en perjuicio de la empresa¹⁰.

2.1.6.- IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS EN LA SELECCIÓN

El principal objetivo de la selección de trabajadores es elegir a los individuos que más se adapten a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización. Para lograr este objetivo, es necesario tener una declaración de principios como guía. La declaración de principios puede cubrir una amplia

¹⁰ <http://psicologiayempresa.com/ventajas-desventajas-seleccion-personal.html>



gama de los asuntos que se consideren de importancia al tomar decisiones sobre políticas. Por ejemplo, es típico tener en la declaración de principios el grado hasta el cual se les debe dar prioridad a los empleados actuales o a los anteriores y a los parientes de los empleados, sobre otros solicitantes de puestos. En los últimos años se ha dado más atención a la importancia social de las políticas de selección y reclutamiento. Las políticas relacionadas con la ética del reclutamiento y la selección, con las prácticas iguales y equitativas, con la utilización de personas con impedimentos, y con el empleo de personas con antecedentes de enfermedades mentales o de prisión, son las que más prevalecen.

a) Consideraciones éticas. Si bien todas las declaraciones de principios deben estar basadas en principios éticos sólidos, se ha encontrado conveniente ser específico respecto al tipo de evidencia que se solicite y utilice al tomar decisiones sobre selección. Las formas de solicitud, por ejemplo, piden información que puede tomarse como una invasión a la vida privada. Lo mismo se puede decir de ciertos tests, en especial de los inventarios de la personalidad, que requieren que el que se examina revele opiniones y sentimientos sobre asuntos íntimos de su vida. Muchas organizaciones han encontrado conveniente formular declaraciones de principios específicos respecto a solicitar y usar información que puede ser considerada como íntima y reveladora. El tipo de información que deba ser registrada y la identidad de quienes deban tener acceso a tales registros en la organización, deberán ser delineados con claridad. Otras fuentes de información usadas en la selección, tales como: polígrafo (detector de mentiras), escuchas, espejos transparentes, cámaras ocultas, y micrófonos, se han atacado severamente porque tienden a invadir la vida privada del solicitante. No sólo se considera no ético su uso sino que se han aprobado leyes en varios estados que restringen o prohíben su uso.



b) Prácticas equitativas e iguales para el empleo. Antes de que fuera aprobada la Ley de Derechos Civiles de 1964, en Estados Unidos de Norteamérica, los empleadores, a menos que estuvieran restringidos por una orden federal en el caso de contratos con el gobierno, o por las leyes estatales sobre prácticas equitativas, eran libres de establecer sus propias políticas respecto a quién deberían emplear. El Título VII de la Ley de Derechos Civiles requiere que los empleadores de 25 personas o más, los sindicatos laborales y las agencias de empleos, traten igual a todas las personas sin tomar en cuenta raza, color, religión, sexo o nacionalidad. Los empleadores públicos, los clubes particulares, las instituciones educativas y algunos otros empleadores están exentos de estas provisiones.

El Título VII de la ley también creó una Comisión para Lograr Igual Oportunidad en el Empleo (EEOC) a fin de ayudar a cumplir sus provisiones. Como resultado de las acciones de la EEOC sobre quejas por la violación de la ley, se ha hecho más pronunciada su importancia en la contratación y selección de empleados. Es probable que las organizaciones que tienen un serio desequilibrio en el número de miembros del grupo minoritario en su fuerza de trabajo, comparado con la proporción que reside en el área de empleo, sean juzgadas por desacato a la ley.

Aun cuando las normas de contratación puedan estar relacionadas con el puesto, las que reflejan las normas de la comunidad blanca o que implican investigaciones previas al empleo en cuanto a raza y nacionalidad, también pueden ser consideradas como evidencia de discriminación.

c) Políticas relativas a personas incapacitadas. Como resultado del éxito que se ha estado experimentado en el empleo de las personas



incapacitadas, el lema “Contrate a los Incapacitados: Es un Buen Negocio”, ha llegado a ser una política de empleo estándar en muchas organizaciones. Este lema no sugiere que los incapacitados puedan ser empleados sin dar una cuidadosa consideración a sus incapacidades, sino más bien que es un buen negocio contratar a personas calificadas que puedan trabajar segura y productivamente. Los miembros del departamento de personal deben conocer la distribución de las diferencias individuales y su efecto sobre los tipos y grados de limitaciones: asimismo deben estar conscientes respecto a la forma en que estas limitaciones se relacionan con los distintos puestos en la organización.

d) Políticas para otros grupos. En un esfuerzo para asumir una mayor responsabilidad para aliviar algunos de los problemas de la sociedad, muchas organizaciones han establecido políticas relativas al empleo de individuos que hayan salido de hospitales para enfermos mentales y prisiones. Típicamente, estos individuos necesitan ayuda de muchos tipos, pero quizá ninguna sea tan importante para ellos como ayudarles a conseguir un trabajo. Las políticas relativas a la contratación de individuos con tales antecedentes pueden ser formuladas y administradas con efectividad. La implementación de las políticas requiere que los antecedentes de cada solicitante sean estudiados a la luz de lo que la persona puede hacer en lugar de sobre lo que ha hecho. En referencia a los que con anterioridad eran pacientes mentales, debe buscarse el consejo y la ayuda del personal médico de que se disponga para evaluar su probable éxito en el trabajo y su ajuste¹¹.

¹¹ CHAUDEN., Sherman. (2002). “Administración de personal”. Ed. Ceca, Vigésima quinta edición, México. Pp. 136-138.



2.2.- EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

2.2.1.- HISTORIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Desde épocas primitivas el hombre se vio en la necesidad de seleccionar aquellos animales que reunieran las mejores características para satisfacer sus necesidades alimenticias.

Posteriormente, en etapas más cercanas, también se observa que el hombre de nuevo vuelve a elegir, pero en este caso las personas, según su raza, su fuerza, entre otras características. Esto se ve reflejado en la etapa del esclavismo, puesto que, necesitaban hombres que pudieran resistir varias horas de trabajo, sin descanso, además que fueran fáciles de someterse a todas las disposiciones que el esclavista dictaba.

Más aún en la actualidad se esta buscando un mayor desarrollo de la sociedad basado en un capitalismo industrial, donde la importancia para lograr una economía con mayor liquidez y solidez, lo constituye las empresas.

El capitalismo industrial es la etapa en este momento, la cual se ha caracterizado por el gran desarrollo de las empresas. También existen dos clases sociales principalmente el empresario dueño de los medios de producción y el asalariado que lo único que posee es su fuerza de trabajo que es vendida al empresario. Ahora grandes avances tecnológicos son de gran ayuda a las empresas para optimizar sus recursos al máximo.



Para lograr empresas que permitan inyectar una mejor economía en el país, es necesario contar con gente capacitada, y con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado¹².

2.2.2.- DEFINICIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Autores han definido el proceso de selección de personal como:

- ❖ Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes¹³.
- ❖ El proceso de selección tiene por finalidad elegir a una persona para un puesto de trabajo según su idoneidad. Se inicia con la presentación de la solicitud de empleo y concluye cuando la empresa decide a qué persona va a contratar¹⁴.

¹² <http://html.rincondelvago.com/proceso-de-seleccion-de-personal.html>

¹³ WERTHER, William B., Keith Davis. (2000). "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. McGraw Hill, Quinta edición, México. Pp. 180.

¹⁴ ROSENBERG, Raquel. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. El Ateneo, Primera edición, Argentina. Pp. 63.



- ❖ El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo¹⁵.

2.2.3.- OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Los objetivos del proceso de selección de personal son:

- ❖ Encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto¹⁶.
- ❖ Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- ❖ Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Al lograr estos objetivos disminuye la rotación de personal de la empresa, se reduce el ausentismo y mejora el estado de ánimo de los trabajadores, a la vez que aumenta la satisfacción en su trabajo¹⁷.

¹⁵ <http://html.rincondelvago.com/proceso-de-seleccion-de-personal.html>

¹⁶ <http://html.rincondelvago.com/proceso-de-seleccion-de-personal.html>

¹⁷ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. (2007). "Administración moderna de personal". Ed. Thomson, Séptima edición, México. Pp. 155.



2.2.4.- FACTORES QUE AFECTAN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Un proceso permanente de filtro estandarizado podría simplificar de gran manera el proceso de selección. Sin embargo, el desarrollo de un proceso de esta naturaleza –aunque fuera posible y deseable- no eliminaría las desviaciones para satisfacer las necesidades singulares de situaciones especiales. Como expresó un gerente de recursos humanos, “la única cosa cierta es que habrá excepciones”. Y, con frecuencia se hacen las excepciones en respuesta a los siguientes factores:

- a) **Consideraciones legales.** La legislación, las órdenes del Ejecutivo y las sentencias de los tribunales tienen un fuerte impacto sobre la administración de recursos humanos. Es deseable que los gerentes de esta rama tengan un conocimiento extenso de los aspectos legales de la selección, lo que incluye la determinación de los criterios de selección que se deben evitar.

❖ **Criterios de contratación y normas que se deben evitar:**

- 1) **Sexo:** Es ilegal la contratación de personas sobre la base de que sean hombres o mujeres. La única excepción es aquel caso donde el sexo es una calificación ocupacional bona fide (BFOQ). Sin embargo, EEOC y los tribunales han interpretado en forma estricta el uso de las BFOQ. La especificación de un hombre en comparación con una mujer debe hacerse en vista del hecho de que el sexo tiene una relación absolutamente necesaria con el puesto. Por ejemplo, si el puesto en cuestión es el de ayudante de limpieza en los baños de mujeres, es legítimo especificar el sexo. La suposición de que un puesto determinado es demasiado exigente desde un punto de vista físico para



que lo desempeñe una mujer, también es desaconsejable. Más bien, a las mujeres solicitantes se les debe conceder la oportunidad de comprobar que pueden desempeñar el puesto.

Por ejemplo, si un puesto requiere levantar con frecuencia un objeto que pesa 50 libras, un empleador puede exigir que los solicitantes demuestren –tanto hombres como mujeres- que puedan levantar con regularidad el peso requerido.

- 2) **Origen nacional:** No se debe solicitar información respecto del origen nacional de un postulante. Además, no se deben pedir otros datos que pudieran utilizarse para determinar su origen nacional. Las preguntas respecto del lugar de nacimiento del solicitante y del de sus padres, abuelos o esposa, están en esta categoría.
- 3) **Estado civil:** Esta es una norma de selección difícil de defender y se debe evitar. Aunque preguntar respecto del estado civil no es por sí mismo ilegal de acuerdo con las leyes federales, a menudo la norma se ha aplicado de manera diferente a las mujeres que a los hombres.
- 4) **Discapacidades:** La promulgación de la Ley de Estadounidenses Discapacitados, hará que las empresas, grandes y pequeñas, revaloren sus prácticas de contratación lo mismo que sus lugares físicos de trabajo. Casi todos los patrones deben proporcionar oportunidades de igualdad de empleo para las personas discapacitadas calificadas. Esto puede incluir hacer adaptaciones razonables para ellos.



- 5) Religión:** Por lo regular, es ilegal la discriminación basada en creencias religiosas. La única excepción es cuando el empleador es una corporación, asociación, institución educativa o sociedad religiosa. En términos generales, pueden ser desaconsejables las preguntas respecto de la denominación religiosa del solicitante, su adscripción religiosa, iglesia, parroquia o días festivos religiosos. Otra forma de discriminación ocurre cuando las creencias religiosas de los individuos los hacen alejar del trabajo antes de la puesta del sol, los sábados o en otras ocasiones. Cuando esto ocurre, se debe dar un acomodo razonable a estas prácticas, a menos que impongan fuertes dificultades económicas al patrón.
- 6) Raza:** La raza rara vez es un requerimiento legal de empleo. Por tanto, se deben tomar las decisiones de selección sin considerar este factor.
- 7) Edad:** Las preguntas respecto a la edad o fecha de nacimiento de un solicitante pueden ser desaconsejables a la luz de la Ley de Discriminación por Razones de Edad (Age Discrimination in Employment Act) y sus enmiendas. Sin embargo una compañía puede pedir información respecto de la edad para cumplir con la Ley sobre el Trabajo Infantil. Por ejemplo, se puede formular la pregunta, “¿Tienes menos de 18 años de edad?”. Con esta excepción, no se debe preguntar la edad o fecha de nacimiento del solicitante.

Asimismo, las preguntas acerca de edad de los hijos, si los hay, pueden ser potencialmente discriminatorias porque se obtiene con frecuencia una aproximación de la edad del solicitante mediante el conocimiento de la edad de los hijos.



- 8) Embarazos:** Es ilegal la discriminación en un empleo con base en los embarazos, partos o complicaciones que surjan de cualquiera de ambos. No se deben formular preguntas respecto de la familia y de planes para tener hijos de las mujeres. De manera similar, las preguntas relacionadas con los planes de tener familia, las técnicas de control natal y otras parecidas pueden verse como discriminatorias porque no se las formula también a los hombres.
- 9) Requerimientos físicos:** Las especificaciones que fijan una altura o peso mínimos no deben utilizarse a menos que estas características sean necesarias para desarrollar un puesto específico. Los hispanos, asiáticos e isleños del Pacífico suelen ser más bajos y más pequeños que otros, y las mujeres habitualmente son más pequeñas que los hombres. Por tanto, los requisitos físicos no relacionados con el puesto tenderían a rechazar un número desproporcionado de individuos en determinados grupos. Las normas que se relacionan con la capacidad para levantar un cierto peso tampoco deben emplearse, a menos que estén claramente relacionadas con el puesto. En ocasiones, es factible que el empleador rediseñe el puesto para resolver un requerimiento de levantamiento de pesos.
- 10) Registro de crédito:** Se ha encontrado que una pobre clasificación de crédito de un individuo es una norma inadecuada para rechazar a los solicitantes, en casos donde esto tiene un efecto desproporcionadamente negativo sobre las mujeres y los miembros de minorías. Es más probable que los miembros de determinados grupos tengan más problemas de crédito que otros. Por tanto, esta norma no debe utilizarse a menos que el patrón tenga necesidad en su negocio de



obtener dicha información. No se deben llevar a cabo indagaciones acerca de cuentas comerciales, referencias de crédito y propiedad del hogar o de automóvil, a menos que estén relacionadas con el puesto.

11) Antecedentes del cónyuge: Es muy difícil, si no imposible, sostener la toma de decisiones de empleo con base en el antecedente de un cónyuge. Algunos patrones creen que necesitan saber cómo se gana la vida el cónyuge cuando toman decisiones de selección. La simple formulación de este tipo de preguntas puede interpretarse como discriminación sexual. En determinados casos, se ha rechazado a mujeres en un empleo porque el empleador pensaba que una mujer con un marido que trabaja, estaría negando a un hombre desempleado la oportunidad de obtener el puesto.

12) Cuidado de los niños: En ocasiones, los patrones han negado empleo a mujeres con hijos que aún no han alcanzado la edad escolar. Si se aplica esta norma a las mujeres y no a los hombres, es discriminación sexual. Aunque pueda ser cierto que algunas mujeres tienen dificultades para trabajar y al mismo tiempo cuidar de los niños, también se puede decir esto de los hombres. Se debe evaluar a una persona a partir de su capacidad para desempeñar un puesto específico. La Suprema Corte de Estados Unidos ha dictado sentencias claras sobre este tema.

13) Registro de arrestos: En nuestro sistema de justicia, un arresto no es indicación de culpabilidad. Se han encontrado que las normas relacionadas con los registros de arresto constituyen discriminación racial o de origen nacional, porque la tasa de aprehensiones para miembros de grupos minoritarios tiende a ser mayor que la que se



refiere a los no minoritarios. Por tanto, este criterio de selección puede utilizarse rara vez como justificación para rechazar solicitantes de determinados grupos minoritarios.

14) Registro de condenas: A diferencia de un registro de aprehensiones, un registro de condenas es una indicación de culpabilidad. Aunque algunas minorías tienen una tasa de condenas más elevada que los grupos no minoritarios, se puede utilizar esta norma si está relacionada con el puesto. Es muy aceptable rechazar a un solicitante de puesto que ha sido condenado por robo, si el puesto requiere el manejo de grandes sumas de dinero. En contraste, sería difícil justificar el rechazo de un solicitante para un puesto de peón agrícola si ese individuo sólo hubiera sido condenado por no pagar la pensión alimenticia.

15) Requerimientos de experiencia en el trabajo: Se deben revisar los requisitos de experiencia para cerciorarse de que realmente están relacionados con el puesto. Muchas mujeres y miembros de minorías no han estado suficiente tiempo en la fuerza de trabajo para obtener una amplia experiencia laboral. Por ejemplo, el requisito de que una persona tenga 10 años de experiencia en el trabajo puede tender a eliminar a una gran parte de mujeres y miembros de minorías y será discriminatorio si esta experiencia no se necesita realmente para desempeñar el puesto.

16) Registro de embargos: Al igual que los registros de arresto y condena, los miembros de determinados grupos minoritarios han tenido su salario embargado en mayor proporción que los miembros de grupos no minoritarios. Por tanto, si no se puede demostrar que el conocimiento de



esta información está relacionada con el puesto, no se debe utilizar como norma de empleo.

17) Vestuario y apariencia: Los patrones tienen el derecho de establecer normas relativas al vestuario y la apariencia. Esto es especialmente cierto en situaciones en las que el solicitante trata directamente con el público. Los tribunales han determinado que el requisito de que el cabello sea de una longitud determinada no es discriminatorio, excepto cuando las normas han variado de acuerdo con el sexo. Se debe tener cuidado cuando se rechaza a los solicitantes estrictamente por su apariencia. La apariencia de una persona puede estar relacionada con un vestuario y estilo especial típico de determinado grupo.

18) Requerimientos de educación: No se deben utilizar normas educativas no relacionadas con el puesto a causa de su potencial de discriminación. Por ejemplo, la capacidad de hablar inglés debe exigirse sólo si está relacionada con el puesto. Un número desproporcionado de miembros de ciertas minorías no se ha graduado de preparatoria o universidad. La declaración de que el desempeño de un puesto exige un título universitario cuando lo puede desarrollar efectivamente un graduado de preparatoria, puede ser discriminatoria. Puede ser difícil defender cualquier norma educativa, por tanto, es aconsejable centrarse en los conocimientos, cualidades y habilidades necesarias para desempeñar el puesto.

19) Parientes que trabajan en la compañía (regla antinepotismo): Las normas establecidas respecto de los parientes de un solicitante que trabajen para la compañía pueden ser discriminatorias si tienen por



resultado la reducción de oportunidades de empleo para las mujeres y miembros de minorías. Algunas organizaciones tienen reglas que prohíben la contratación del cónyuge de un empleado actual. Estas reglas, desde una perspectiva superficial, parecen afectar en forma similar a hombres y mujeres. En realidad, puesto que los hombres suelen haber estado en la fuerza de trabajo un tiempo mayor, la regla reduce las oportunidades de empleo mucho más para las mujeres. Por tanto, se deben evitar las reglas antinepotismo a menos que se pueda demostrar que son una necesidad del negocio.

- b) Velocidad en la toma de decisiones.** El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto importante sobre el proceso de selección. Por ejemplo, el gerente de producción de una empresa manufacturera llega a la oficina del gerente de recursos humanos y dice: “Mis únicos inspectores de control de calidad se acaban de pelear y ambos renunciaron. No puedo operar si no se llenan estas vacantes.”

En este caso, la velocidad es importante, y dos entrevistas, unas cuantas llamadas telefónicas y una plegaria puede constituir todo el proceso de selección. En cambio, la selección de un director general puede tardar todo un año, e implica una gran consideración al estudio cuidadoso del currículum, una verificación intensiva de las referencias y horas de entrevista con los candidatos. El seguimiento muy atento de políticas y procedimientos de selección proporciona una mayor protección contra los problemas legales. Sin embargo, existen ocasiones en que la presión del negocio dictará que se hagan excepciones.



c) **Jerarquía organizacional.** Se suelen adoptar diferentes enfoques en la selección para llenar vacantes en los diferentes niveles de la organización. Por ejemplo, considerando las diferencias en la contratación de un ejecutivo de nivel superior y de una persona para ocupar una vacante de oficinista. Se llevarán a cabo extensas verificaciones de antecedentes y entrevistas para corroborar la experiencia y la capacidad del solicitante del puesto de ejecutivo. En cambio, es muy probable que a un solicitante de puesto de oficinista se le aplique sólo una prueba de procesamiento de palabras y quizás se tenía con él una corta entrevista de selección.

d) **Grupo de solicitantes.** El número de solicitantes para un puesto específico también puede afectar el proceso de selección. Éste puede ser verdaderamente selectivo sólo si hay varios solicitantes capacitados para un empleo determinado. Sin embargo, pueden estar disponibles sólo unos pocos solicitantes cuando se trata de habilidades de gran demanda. En tal caso, el proceso de selección consiste en escoger a la persona que esté disponible. La ampliación y la contratación del mercado laboral también ejercen mucha influencia sobre la disponibilidad y, por tanto, sobre el proceso de selección.

Con frecuencia se expresa el número de personas contratadas para un puesto específico en comparación con los individuos en el grupo de solicitantes como un **índice de selección**, o

$$\text{Índice de selección} = \frac{\text{Número de personas contratadas para llenar vacante específica}}{\text{Número de solicitantes disponibles}} \quad (2.1)$$



Un índice de selección de 1.00 indica que sólo hay un solicitante por cada puesto. Cuando se da esta situación, es difícil tener un proceso efectivo de selección. Esto significa que frecuentemente se contratan personas que en otras condiciones se rechazarían. Mientras menor sea el índice por debajo de 1.00, más son las alternativas que tiene el gerente para tomar una decisión de selección. Por ejemplo, un índice de selección de 0.10 indica que hay 10 solicitantes por cada vacante.

- e) Tipo de organización.** El sector de la economía en el que se va a emplear a los individuos –empresa privada, gobierno u organización no lucrativa– también puede afectar el proceso de selección. Un negocio en el sector privado está orientado hacia la obtención de utilidades. Los empleados potenciales se filtran a partir del criterio de cómo pueden ayudar a alcanzar las metas de rentabilidad. La consideración del individuo total, inclusive los factores de personalidad relacionados con el puesto, están comprendidos en la selección de empleados futuros para este sector.

Los sistemas de servicio civil gubernamentales suelen identificar a los solicitantes aptos por medio de exámenes competitivos. Con frecuencia, se le permite a un gerente seleccionar sólo entre los tres solicitantes superiores para una vacante. En este sector, un gerente frecuentemente carece de la prerrogativa de entrevistar a otros solicitantes.

- f) Periodo de prueba.** Muchas compañías utilizan un periodo de prueba que permite la evaluación de la capacidad de un empleado, con base en su desempeño. Esto puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección o una verificación de la validez del proceso. El razonamiento es que, si un individuo puede desempeñar con éxito el trabajo durante el



periodo de prueba, probablemente no sean necesarias las otras herramientas de selección. En todo caso, se debe observar a los empleados de reciente contratación para determinar si la decisión fue correcta.

Los empleados que de manera voluntaria se van, deben tener una entrevista de salida para determinar posibles deficiencias en el proceso de selección. Se deben compartir los resultados de esta entrevista con todos los gerentes que tienen injerencia en la selección de empleados.

Aunque una compañía puede estar sindicalizada, un nuevo empleado suele no estar protegido por el contrato colectivo sino después de haber transcurrido cierto periodo de prueba. Este periodo puede ser de 60 a 90 días. Durante ese tiempo, se puede despedir a un empleado con poca o ninguna justificación. Cuando se ha terminado el periodo de prueba, puede ser muy difícil liquidar a un empleado con desempeño marginal. Cuando una empresa está sindicalizada, es muy importante que el proceso de selección identifique a los trabajadores más productivos. Una vez que están amparados por el contrato colectivo, el procedimiento de modificación del estatus de un trabajador debe ajustarse a los términos de dicho contrato, y estos términos pueden no incluir la productividad¹⁸.

¹⁸ WAYNE, Mondy R., Robert M. Noe. (1997). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Sexta edición, México. Pp. 181-186.



2.2.5.- ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

a) Entrevista preliminar. Con frecuencia, el proceso de selección comienza con una entrevista preliminar. El propósito básico de este filtro inicial de solicitantes es eliminar a aquéllos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. En esta etapa, el entrevistador formula unas cuantas preguntas directas. Por ejemplo, un puesto puede exigir bastante experiencia en el trabajo, si la entrevista no descubre la experiencia relevante, cualquier discusión adicional es una pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante respecto de esa vacante específica.

Además de eliminar con rapidez a los solicitantes no aptos para el puesto, una entrevista preliminar puede producir otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que el puesto que pedía el solicitante no sea el único que esté vacante. Un entrevistador hábil sabrá de otras vacantes en la compañía y puede dirigir al empleado potencial a otro puesto. Por ejemplo, un solicitante puede no estar capacitado para llenar el puesto anunciado de analista principal de programación, pero puede estar muy capacitado para trabajar como operador de computadora.

Este tipo de entrevista no sólo redunda en un activo intangible para la empresa sino también puede maximizar la efectividad en el reclutamiento y la selección¹⁹.

b) Llenado de las formas de solicitud. La mayoría de las organizaciones exige que los solicitantes llenen una solicitud porque son un medio rápido y

¹⁹ WAYNE, Mondy R., Robert M. Noe. (1997). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Sexta edición, México. Pp. 186-188.



sistemático de obtener una diversidad de información sobre los solicitantes. Al igual que con las entrevistas, la (EEOC) y los tribunales han descubierto que muchas de las preguntas que se formulan en las solicitudes discriminan de manera desproporcionada a las mujeres y minorías, y con frecuencia no guardan relación con el puesto. Por lo tanto, es preciso redactar con gran cuidado las solicitudes y revisarlas con la frecuencia que sea necesaria. Debido a las diferencias en las leyes sobre prácticas justas de empleo en los distintos estados de la Unión Americana, las organizaciones que operan en más de una entidad descubrirán que es difícil desarrollar una forma que se pueda usar a escala nacional.

La solicitud tiene varios propósitos. Da información que permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc. Asimismo, proporciona al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante. También recaban fuentes para verificar referencias.

Para algunos puestos, basta un formato breve de solicitud; por ejemplo, McDonald's utiliza una forma bastante sintética, pero que pide información de alto interés para el desempeño en el puesto. También brinda información sobre la forma en que el patrón cumple con diversas leyes y reglamentos. Para puestos científicos, profesionales y ejecutivos, quizá convenga usar una forma, más extensa.

Incluso si los solicitantes acuden con currículos elaborados, es importante que llenen una solicitud en las primeras etapas del proceso. Con frecuencia, las personas exageran o dan demasiada importancia a sus calificaciones en un currículo. Una técnica para anticipar problemas de



interpretación consiste en pedir a los solicitantes que transcriban material específico del currículum a una solicitud estandarizada. Luego se les pide que firmen una declaración de que la información contenida en el formato es verídica, por lo que aceptan el derecho del patrón a dar por terminada la relación laboral si más adelante se descubre que alguna información es falsa.

Muchos gerentes aún tienen dudas sobre las preguntas que se pueden plantear en una solicitud. Si bien la mayoría sabe que deben apartarse de aspectos como edad, raza, estado civil y orientación sexual, otros aspectos son menos claros.

Las siguientes son algunas sugerencias para preparar una solicitud:

- ❖ **Fecha de solicitud:** El solicitante debe fechar la solicitud. Esto ayuda a los gerentes a saber cuándo se llenó el formato y les da una idea del tiempo (por ejemplo, un año) que la forma debe mantenerse en el expediente.
- ❖ **Escolaridad:** El solicitante debe proporcionar el nombre de la escuela primaria, secundaria, preparatoria y universitaria a las que asistió, pero no las fechas en que lo hizo, ya que esto podría relacionarse con la edad.
- ❖ **Experiencia:** Es permisible casi cualquier pregunta sobre la experiencia laboral relacionada con el puesto.
- ❖ **Antecedentes penales:** En Estados Unidos no se permiten preguntas sobre arrestos, aunque sí es válido interrogar respecto de condenas. Sin embargo, en dicho país, por ejemplo, la ley de rehabilitación de



delincuentes de 1974 establece que, en algunos casos, el solicitante no tiene obligación de explicar la condena a un futuro patrón luego de transcurrido cierto lapso. La ley permite al solicitante actuar como si nunca hubiera delinquido. Algunos profesionales, como la docencia y la enfermería, son excepciones a esta regla.

- ❖ **Nacionalidad:** Algunas preguntas no se permiten. Es válido preguntar si la persona tiene algún impedimento legal para trabajar.
 - ❖ **Referencias:** Es permisible y aconsejable pedir los nombres, direcciones y números telefónicos de algunas personas que puedan dar referencias.
 - ❖ **Discapacidades:** Es un área de problemas potenciales. Con los lineamientos más recientes emitidos por el Consejo para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo, los patrones pueden preguntar si un solicitante necesita alguna instalación especial –si la incapacidad es obvia o si el solicitante ha explicado en forma voluntaria la discapacidad²⁰.
- c) Pruebas de selección.** Es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros. El muestreo adecuado del comportamiento –sea verbal, de manipulación o de otro tipo- es responsabilidad del autor de la prueba²¹.

²⁰ SHERMAN, Arthur., George Bohlander., Scott Snell. (1999). “Administración de Recursos Humanos”. Ed. International Thomson Editores, Decima primera edición, México. Pp. 133-135.

²¹ SHERMAN, Arthur., George Bohlander., Scott Snell. (1999). “Administración de Recursos Humanos”. Ed. International Thomson Editores, Decima primera edición, México. Pp. 143.



- ❖ **Las ventajas de las pruebas de selección:** Las pruebas están surgiendo de nuevo como herramienta de selección porque constituyen el medio más confiable y preciso para seleccionar candidatos entre un grupo de solicitantes. Un ejemplo extremo de la contribución de pruebas efectivas de selección para la productividad, lo proporcionó hace años el Departamento de Policía de la Ciudad de Filadelfia. En esta organización que cuenta con 5 mil miembros, los ahorros de mano de obra derivados del empleo de pruebas de habilidad cognitiva para seleccionar a los oficiales de policía, se calcularon en 18 millones de dólares por la contratación anual. Tal como ocurre con todos los procedimientos de selección, es importante identificar las principales funciones de cada puesto y determinar las habilidades que se necesitan para su desempeño.

Las pruebas de selección deben estar relacionadas con los puestos y deben satisfacer las normas que se detallan en las Directrices Uniformes en los Procedimientos de Selección de Empleados (Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures) de la EEOC.

- ❖ **Las desventajas de las pruebas de selección:** El desempeño en el trabajo está relacionado de manera directa con la capacidad y motivación que pueda tener un individuo para realizarlo. Las pruebas de selección pueden predecir con claridad la habilidad de un solicitante para desempeñar el puesto, pero tienen menos éxito como indicación del grado hasta el cual el individuo deseará desempeñarlo. Por una razón u otra, muchos empleados con un gran potencial parece que nunca lo alcanzan. Los factores relacionados con el éxito en el puesto son tan numerosos y complejos que la selección posiblemente sea más un arte que una ciencia.



Otro posible problema relacionado principalmente con las pruebas de personalidad y los inventarios de intereses, tiene que ver con la honestidad del solicitante. Éste puede estar muy motivado para responder con mentiras a las preguntas o proporcionar respuestas que cree que espera la organización. Para evitar tal riesgo, algunas pruebas han incorporado escalas de detección de mentiras. Un problema común es la ansiedad en la prueba. Los solicitantes con frecuencia están muy ansiosos cuando enfrentan diferentes obstáculos que pudieran eliminarlos de la consideración de la empresa. Una conducta tranquilizadora del administrador de la prueba y una situación de prueba bien organizada deben ayudar a reducir esta amenaza. De hecho, aunque un alto grado de ansiedad va en contra del desempeño en las pruebas, conviene que haya una ligera ansiedad.

El doble problema de contratar candidatos incapaces o menos capacitados y rechazar candidatos aptos continuará independientemente de los procedimientos que se sigan. Las organizaciones pueden minimizar estos errores mediante el empleo de pruebas bien desarrolladas administradas por profesionales competentes. No obstante, las pruebas de selección rara vez son predictores perfectos, si es que alguna vez lo han sido. Aun con el uso de las mejores pruebas, se cometerán errores en la predicción del éxito. Por esta razón, no se deben utilizar únicamente las pruebas en el proceso de selección, sino que deben ser empleadas de manera conjunta con otras herramientas.

- ❖ **Características de las pruebas de selección diseñadas de manera correcta:** Las pruebas de selección diseñadas de manera correcta están estandarizadas, son objetivas, se basan en normas sólidas, son confiables,



y –lo que es de gran importancia- son válidas. Se analizara la aplicación de estos conceptos enseguida.

- 1) **Estandarización:** Se refiere a la uniformidad de los procedimientos y condiciones relacionados con la administración de pruebas. Con el fin de poder comparar el desempeño de varios solicitantes en la misma prueba, es necesario que todos la tomen en condiciones tan cercanas a lo idéntico como sea posible.
- 2) **Objetividad:** Se logra la objetividad en las pruebas cuando todas las personas que califican una prueba obtienen los mismos resultados. Se dice que las pruebas de elección múltiple y de verdadero-falso son objetivas. La persona que responde la prueba escoge la respuesta correcta o no la escoge. La calificación de estas pruebas es un procedimiento muy estructurado, lo que se presta a la calificación mecánica.
- 3) **Normas:** Una norma proporciona un marco de referencia para comparar el desempeño de un solicitante con el de otros. Una norma refleja específicamente la distribución de muchas calificaciones obtenidas por personas similares al solicitante que está realizando la prueba.
- 4) **Confiabilidad:** Es el grado en el cual una prueba de selección proporciona resultados consistentes. Los datos de confiabilidad revelan el grado de confianza que se le puede dar a una prueba. Si una prueba tiene poca confiabilidad, su validez predictora también será baja. Pero la existencia de confiabilidad en sí no garantiza su validez.



5) Validez: El requisito básico para una prueba de selección es que sea válida. La validez es el grado en que una prueba mide lo que se supone que debe medir. Si una prueba no puede indicar la capacidad para desarrollar el puesto, no tiene validez como predictora. Por esta razón, la validez siempre ha sido una preocupación correcta en las organizaciones que utilizan pruebas²².

❖ **Tipos de pruebas de selección:** Los individuos difieren en las características que se relacionan con el desempeño del puesto. Estas diferencias, que son medibles, se relacionan con sus habilidades cognitivas, habilidades psicomotrices, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales, personalidad, drogas y Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA). En seguida se analizarán las pruebas para medir estas diferencias.

1) Pruebas de aptitud cognitiva: Miden la capacidad de un individuo para aprender, lo mismo que para desempeñar un puesto. Este tipo de prueba es especialmente apropiado para hacer una selección de entre un grupo de candidatos sin experiencia. Se pueden clasificar las habilidades relacionadas con el puesto como verbales, numéricas, velocidad de percepción, espacial y razonamiento.

2) Pruebas de habilidades psicomotrices: Miden la fuerza, la coordinación y la destreza. Aunque no hay pruebas estandarizadas disponibles que abarquen todas estas habilidades, es factible medir aquellas que forman

²² WAYNE, Mondy R., Robert M. Noe. (1997). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Sexta edición, México. Pp. 192-195.



parte de muchos puestos rutinarios de producción y algunos puestos de oficina.

La **destreza digital** es la habilidad de hacer movimientos precisos y coordinados con los dedos, como los que tiene que desarrollar un ensamblador de piezas electrónicas o un relojero.

La **destreza manual** implica el movimiento coordinado de ambas manos y brazos, como el que se necesita en puestos de ensambles de gran tamaño.

La **velocidad muñeca-dedos** es la habilidad de hacer movimientos rápidos con la muñeca y los dedos, como los que se necesitan en puestos de inspector-empacador y en las operaciones de ensamble.

La **exactitud manual** es la habilidad de mover las manos con rapidez y precisión de un lugar a otro, lo que es importante en puestos tales como el ensamble de piezas electrónicas.

3) Pruebas de conocimiento del puesto: Están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando. Estas pruebas están disponibles en los negocios del ramo, pero también se las puede diseñar específicamente para cualquier tarea, con base en los datos derivados del análisis de puestos. Aunque dichas pruebas incorporan a menudo respuestas por escrito, se las puede administrar en forma oral.

Con independencia de la forma, contienen preguntas claves que sirven para diferenciar a los trabajadores experimentados, habilidosos, de aquéllos que



tienen menos experiencia o habilidad. Las pruebas de conocimiento del puesto, que se basan en la información del análisis del puesto, deben diseñarse especialmente para los puestos específicos. Cuando no hay especialistas disponibles en la organización, a menudo se utilizan consultores para diseñar las pruebas.

4) Pruebas de muestreo del trabajo: Exigen que un solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto. La evidencia que se tiene hasta la fecha respecto de estas pruebas es que tienen una gran validez predictiva, reducen el impacto adverso y son más aceptables para los solicitantes. Las pruebas de muestra del trabajo están por definición relacionadas con el puesto, pero representan algunos problemas. Por ejemplo, puede no ser fácil mover un equipo pesado a un sitio de prueba, los solicitantes no capacitados pueden lastimarse o dañar un equipo costoso, y no siempre es factible la economía de pruebas en grupo.

5) Pruebas de interés vocacional: Indican la ocupación en la que está más interesada la persona y en la que es más probable que encuentre satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses del individuo con los de los empleados exitosos en un puesto específico.

Los intereses parecen ser estables durante largos periodos de tiempo y han estado relacionados con el éxito en algunos campos. Sin embargo, no se deben confundir los intereses con las aptitudes o habilidades. Las pruebas para estas características deben acompañar la administración de pruebas de intereses.



Además, las repuestas a las preguntas en las pruebas de interés pueden falsearse con facilidad. Aunque las pruebas de interés posiblemente puedan tener alguna aplicación en la selección de empleados, su uso principal ha estado en el asesoramiento y consejería vocacional²³.

6) Pruebas de logros: Una prueba de logros es básicamente una medida de lo que un individuo ha aprendido. Así pues, la mayoría de los exámenes que se resuelven en las escuelas son pruebas de logros. Miden el conocimiento que alguien tiene de su puesto en áreas como la economía, la mercadotecnia o los recursos humanos. Además del conocimiento del puesto, las pruebas de logros miden las habilidades del solicitante; un ejemplo de esto es un examen de mecanografía.

7) Pruebas computarizadas: Cada vez con mayor frecuencia las pruebas computarizadas están reemplazando a las convencionales de lápiz y papel y a las manuales. Por ejemplo, se desarrolló un procedimiento de prueba computarizada para la selección de personal auxiliar en una compañía manufacturera grande. En este caso, ocho componentes de la prueba estaban contruidos para representar el trabajo real desempeñado por personal secretarial, como mantener y desarrollar bases de datos y hojas de cálculo, contestar el teléfono y archivar, y hacer reservaciones de viajes.

Para la prueba de procesador de textos, se daba a los solicitantes tres minutos (registrados por la computadora) para escribir tanto texto de una

²³ WAYNE, Mondy R., Robert M. Noe. (1997). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Sexta edición, México. Pp. 198-199.



carta como fuera posible; la computadora registraba y corregía el manuscrito²⁴.

- 8) Pruebas de polígrafo:** El polígrafo o detector de mentiras, es un aparato que mide las variaciones en la respiración, la tensión arterial y el pulso de una persona sujeta a interrogatorio. Consiste en un tubo de hule en torno al pecho, una pulsera alrededor del brazo y sensores unidos a los dedos, que registran los cambios fisiológicos en el examinado, a medida que el examinador le hace preguntas que requieren una respuesta afirmativa o negativa. Por lo general, las preguntas se refieren a puntos como el uso de drogas, si ha robado algo a algún patrón o si ha cometido un crimen serio que no hubiera sido detectado.

La creciente corriente de objeciones al uso del polígrafo en situaciones laborales culminó en Estados Unidos con la aprobación de la Ley Federal de Protección al Polígrafo para Empleados de 1988. En términos generales, la ley prohíbe el uso de un detector de mentiras como filtro de contratación y en pruebas aleatorias, y se aplica a todos los empleados privados excepto en empresas farmacéuticas y compañías que proporcionan guardias de seguridad para operaciones de seguridad e higiene (así como en las oficinas de gobierno). La ley define el término “detector de mentiras” para incluir al polígrafo, al deceptógrafo, al analizador de tensión en la voz, al evaluador de tensión psicológica y muchos otros aparatos mecánicos y eléctricos que se utilizan para obtener una opinión diagnóstica respecto a la honestidad de una persona.

²⁴ DESSLER, Gary., Ricardo Varela. (2004). “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Prentice Hall, Segunda edición, México. Pp.81.



9) Grafología: Algunos patrones utilizan la grafología, término que se refiere a varios sistemas de análisis de escritura, para tomar decisiones sobre contrataciones. Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura y después examinan características como el tamaño e inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la colocación de la escritura en la página. Con base en sus observaciones, los grafólogos infieren aspectos como la personalidad, inteligencia, nivel de energía, capacidades organizacionales, creatividad, integridad, madurez emocional, autoimagen, habilidades interpersonales y tendencias empresariales de quien escribió.

Las organizaciones que la usan dicen que la prefieren a las pruebas típicas de personalidad porque sólo exige que el candidato dedique algunos minutos a escribir un breve ensayo. En cambio, una batería de pruebas de personalidad y entrevistas con psicólogos puede requerir varias horas y costar miles de dólares. Además, la evidencia disponible muestra que la grafología predice de manera confiable la personalidad, en comparación con otras pruebas psicológicas. Sin embargo, su validez de pronóstico es dudosa en relación con el desempeño laboral y el éxito dentro de la organización. El uso de la grafología para tomar decisiones de empleo se ha visto con considerable escepticismo en la comunidad académica, donde los estudios de validez formales y rigurosos son la costumbre²⁵.

10) Pruebas de personalidad: Como herramientas de selección, las pruebas de personalidad no han sido tan útiles como otros tipos de pruebas. A menudo se han caracterizado por su poca confiabilidad y poca validez. Puesto que algunas pruebas de personalidad ponen el acento en la

²⁵ SHERMAN, Arthur., George Bohlander., Scott Snell. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. International Thomson Editores, Decima primera edición, México. Pp. 138-140-141.



interpretación subjetiva, se necesita el servicio de un psicólogo preparado para administrarlas.

11) Pruebas antidrogas: En la actualidad, pocos temas generan más controversia que las pruebas contra las drogas. Los partidarios de los programas de pruebas antidrogas alegan que es necesario afianzar la seguridad, estabilidad y productividad en el lugar de trabajo. También se les considera como una medida precisa del uso de drogas y un medio para desalentarlo. Los críticos de las pruebas de drogas alegan con igual determinación que las mismas son una intromisión injustificada en la vida privada.

12) Pruebas para el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida: Los individuos con SIDA y aquéllos que dan positivo en exámenes del Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH), quedan protegidos tanto por la Ley de Rehabilitación Vocacional como por la Ley de Estadounidenses discapacitados. No es práctica común hacer una prueba de estas condiciones, a menos que la naturaleza del trabajo cree un alto riesgo de que los empleados resulten contaminados por compañeros infectados. Por ejemplo, las instituciones que se dedican al cuidado de la salud pueden demostrar que es una necesidad de su negocio utilizar esta herramienta de selección²⁶.

d) Entrevista de selección. De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos, tanto que es raro encontrar un caso en que se haya

²⁶ WAYNE, Mondy R., Robert M. Noe. (1997). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Sexta edición, México. Pp. 199-200.



contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista según el tipo de puesto, quizá los solicitantes sean entrevistados por una persona, por miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización. Si bien los investigadores han hecho surgir algunas dudas sobre su validez, la entrevista permanece como una parte importante de la selección porque:

- 1) Es muy práctica cuando sólo existe una pequeña cantidad de candidatos.
- 2) Sirve a otros propósitos, como relaciones públicas.
- 3) Los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio. No obstante la entrevista puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales. En algunos casos, los juicios de algunos entrevistadores tienen mayor validez que los de otros en la evaluación de solicitantes²⁷.

Debido a la gran importancia de la entrevista en el proceso de selección, se analizará detalladamente en el 2.3.

e) Investigación de antecedentes y verificación de referencias. La mayoría de las empresas tratan de verificar los antecedentes y las referencias de los solicitantes de empleo, y existen dos razones para hacerlo: verificar la exactitud de la información que da el candidato, y descubrir posible información de un pasado negativo, por ejemplo, antecedentes penales. Los datos que se verifican con mayor frecuencia son

²⁷ SHERMAN, Arthur., George Bohlander., Scott Snell. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. International Thomson Editores, Decima primera edición, México. Pp. 147.



las fechas de los trabajos anteriores, el servicio militar (o su extensión), la educación y los de identificación (fecha de nacimiento y domicilio).

La información recabada adquiere muchas formas. La mayoría de las empresas intenta, al menos, verificar el puesto y el salario actuales de un solicitante por vía telefónica con su empleador actual (suponiendo que se le aclaró al candidato que se haría así). Otros llaman a los jefes anteriores y actual para tratar de descubrir más acerca de la motivación de la persona, su competencia técnica y la habilidad para trabajar con otros.

- ❖ **Eficacia de la verificación de referencias:** Si se maneja en forma adecuada, la verificación de referencias es una manera económica y directa de confirmar la información real (como los puestos actual y anteriores) relacionados con los solicitantes. Sin embargo, la verificación de referencias también llega a ser contraproducente. En pocas palabras, no es fácil para quien da una referencia negativa demostrar que la mala recomendación de un solicitante sea cierta. El solicitante rechazado, entonces, tiene varias opciones legales, y hasta podría demandar a quien dio la referencia por difamación de honor, lo cual inhibe comprensible a los empleadores y jefes anteriores de dar referencias honestas.

No es sólo por temor a las consecuencias legales lo que conlleva a dar una referencia inútil o errónea. Muchos jefes no desean reducir las oportunidades para conseguir empleo de sus trabajadores anteriores; otros tal vez den buenas recomendaciones de un individuo incompetente si eso los libra de él. Por lo tanto, aun cuando se verifiquen las referencias por vía telefónica, se debe tener cuidado de hacer las preguntas correctas y juzgar si las respuestas son evasivas y, si es así, porqué.



La verificación de las referencias se convierte en una herramienta relativa y no definitiva en el proceso de selección, pues es difícil que una persona de referencias negativas de otra, especialmente cuando la salida de un trabajador se debe a muchas circunstancias. No obstante también es cierto que algunos individuos con pocos escrúpulos utilizan dicha oportunidad para causarle daños a otros.

- ❖ **Hacer más eficiente la verificación de referencias:** Se pueden tomar, al menos, dos medidas para que la verificación de referencias sea más productiva. En primer lugar, utilizar un formato estructurado²⁸, el cual ayuda a que no se pasen por alto preguntas importantes. En segundo, usar las referencias que da el solicitante sólo como fuente de otras referencias que conozcan su desempeño. Así, se preguntaría a cada referencia del candidato: “¿Me indicaría, por favor, el nombre de otra persona que podría estar familiarizada con el desempeño del solicitante?” De este modo, se comienza a obtener información de referencias que serían más objetivas, ya que no fueron citadas en forma directa por el candidato.

Algunos expertos sugieren establecer contacto, por lo menos, con dos supervisores, dos compañeros de trabajo y dos subalternos de cada trabajo previo del solicitante, con la finalidad de tener un panorama confiable de éste. Además, plantee preguntas abiertas, por ejemplo: “¿Cuáles son las necesidades del solicitante para desarrollar su trabajo?”, con el objetivo de que las personas que dan las referencias aportan mayor información sobre el candidato.

²⁸ Ver Anexo I: Formato de entrevista personal o telefónica; pág.: 145.



Las compañías que contestan las solicitudes de referencias deben asegurarse de que únicamente las den los gerentes autorizados. Los trabajadores pueden emprender acciones legales por referencias difamatorias. Incluso existen compañías que, por una tarifa económica, llaman a empresas anteriores de quienes sus ex trabajadores sospechan que dan malas referencias y buscan beneficiarse de eso. Un supervisor, al describir a un ex empleado municipal, manifestó que “usaba palabras altisonantes, era incompetente y que casi tenía a la ciudad de rodillas”.

- ❖ **Uso de servicios de información antes de la contratación:** Las bases de datos computarizadas han hecho más fácil verificar los antecedentes de los candidatos. Como resultado, han proliferado los servicios de información previos a la contratación, que utilizan bases de datos para almacenar grandes cantidades de información sobre aspectos como el historial salarial y de crédito de los trabajadores, así como sus antecedentes penales. Las empresas recurren cada vez más a tales servicios de información para tomar mejores decisiones en la selección de personal²⁹.

- f) **Oferta de empleo condicional.** Si el aspirante a un puesto ha “aprobado” cada uno de los pasos anteriores, normalmente se acostumbra hacerle una oferta condicional de empleo. Generalmente las hacen los representantes de la Administración de Recursos Humanos (ARH). En esencia, lo que implica una oferta condicional de empleo es que “si aprueba cierto examen médico, físico o de abuso de sustancias”, la naturaleza condicional de la oferta de trabajo se perderá para convertirse en definitiva³⁰.

²⁹ DESSLER, Gary., Ricardo Varela. (2004). “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Prentice Hall, Segunda edición, México. Pp. 90-94.

³⁰ DE CENZO, David A., Stephen P. Robbins. (2001). “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Limusa Wiley, Primera edición, México. Pp. 174.



g) Examen médico. El examen médico suele ser uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. Si una organización cuenta con su propio personal médico y facilidades de laboratorio, el examen o partes de éste, como examen de la vista y del oído, pueden hacerse antes. Un examen médico anterior al empleo es exigido en un gran porcentaje de organizaciones.

El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales:

- 1) Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización.
- 2) Asegurar su aptitud para un puesto en particular.
- 3) Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan compararse e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes. Este último objetivo es de particular importancia en la determinación de incapacidades causadas por el trabajo de acuerdo con las leyes de compensación de trabajadores.

El examen médico de admisión debe proporcionar una historia médica y ocupacional detallada, con especial referencia a las anteriores exposiciones a peligros, particularmente aquellos cuyos efectos puedan ser acumulativos, tales como ruido, plomo y radiación iónica. Para los trabajos que exijan desusadas demandas físicas, deberá determinarse el desarrollo muscular, flexibilidad y agilidad, alcance del movimiento y las funciones respiratorias y



cardiacas del solicitante. El examen médico de admisión es particularmente valioso en la colocación de personas incapacitadas.

h) Colocación. El candidato que pase todas las etapas de selección anteriores es asignado a una posición vacante en el departamento donde el gerente y/o supervisor lo ha entrevistado y aceptado. En este punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el trabajo. Con objeto de que el supervisor pueda hacer un trabajo efectivo para orientar y entrenar al nuevo empleado, deberá tener acceso, o deberá recibir copias de las partes pertinentes del legajo que fue desarrollado durante el proceso de selección. Con demasiada frecuencia, el departamento de personal supone que los supervisores de otros departamentos son incapaces de usar la información con discreción y, hasta cierto grado, atentan contra los propósitos para los cuales se mantienen los registros³¹.

2.3.- ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

2.3.1.- DEFINICIONES DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Autores han definido la entrevista de selección como:

- ❖ Consiste en una conversación formal (y a veces informal) con el candidato mediante la cual se trata de evaluar ciertas condiciones que posee el

³¹ CHRUDEN., Sherman. (2002). "Administración de personal". Ed. Cecs, Vigésima quinta edición, México. Pp. 141-143.



mismo. Es un proceso de comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado³².

- ❖ Es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones³³.
- ❖ Es un procedimiento diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral³⁴.
- ❖ La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?³⁵
- ❖ La entrevista es una actividad de aplicación muy amplia. De alguna manera, cada vez que estamos hablando con una persona estamos en una entrevista. En una empresa se utiliza para la selección, pero también para evaluación de desempeño y para cada ocasión en la que se considera un tema con una o dos personas³⁶.

³² ROSENBERG, Raquel. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. El Ateneo, Primera edición, Argentina. Pp. 69.

³³ ARIAS, Galicia Fernando., Víctor Heredia Espinosa. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, Quinta edición, México. Pp. 441.

³⁴ DESSLER, Gary., Ricardo Varela. (2004). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Segunda edición, México. Pp. 82.

³⁵ WERTHER, William B., Keith Davis. (2000). "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, México. Pp. 191.

³⁶ MARISTANY, Jaime. (2000). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Primera edición, Argentina. Pp. 159.



- ❖ Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones³⁷.
- ❖ Es una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo³⁸.

2.3.2.- OBJETIVOS DE LAS ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Los objetivos de la entrevista de selección son:

- a) **Objetivos del entrevistador en la entrevista.** El entrevistador necesita alcanzar varios objetivos básicos durante la entrevista de empleo. Es importante que, por lo menos, los siguientes objetivos sean alcanzados exitosamente.
- ❖ **La creación de un ambiente apropiado:** El entrevistador debe establecer con rapidez un entendimiento mutuo con el solicitante. Es esencial que el entrevistador obtenga información precisa del candidato. Es probable que haya una comunicación honrada en un clima de confianza y seguridad mutuas.

³⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.htm>

³⁸ http://www.upct.es/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf



- ❖ **La obtención de información conductual, relacionada con el puesto del solicitante:** La entrevista es un método valioso que permite obtener información adicional acerca del solicitante relacionada con el puesto, para complementar los datos proporcionados por otras herramientas de selección. La entrevista permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de datos necesarios para tomar una decisión sólida de selección.

 - ❖ **Proporcionar información acerca del puesto y la compañía:** Durante la entrevista se debe comunicar información general al solicitante acerca del puesto, de las políticas establecidas, así como de los productos y servicios de la compañía. Se debe presentar esta información de manera realista, no a través de lentes de rosa.

 - ❖ **La determinación del siguiente paso:** Después de terminada la entrevista, el entrevistador debe determinar si el candidato es apropiado para la vacante. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa; si parece que no hay acoplamiento, se elimina de la consideración al candidato.
- b) Objetivos del entrevistado en la entrevista.** Es importante recordar que los entrevistados también tienen objetivos que buscarán satisfacer en la entrevista. Se les puede resumir como sigue:
- 1) Ser escuchados y entendidos.
 - 2) Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones.
 - 3) Ser tratados con justicia y respeto.



- 4) Reunir información acerca del puesto y la compañía.
- 5) Forjarse una decisión informal respecto de la deseabilidad del puesto.

2.3.3.- IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA

Bien realizada constituye una fuente de información de gran importancia en el proceso de selección de personal, pues permite identificar intereses comunes entre la empresa que contrata y los candidatos al puesto convocado.

Por otra parte, la entrevista tiene una función integradora de la información proporcionada por otros medios. La integración se refiere al conjunto de datos que hasta ese momento se poseen y que permiten conocer mejor al candidato. Pero también cumple una función informativa hacia el candidato, quien recibe información acerca de la empresa y acerca del puesto de trabajo al que aspira, lo que le llevará a su aceptación o rechazo con mayor conocimiento de causa³⁹.

2.3.4.- VENTAJAS DE LA ENTREVISTA

Las ventajas de la entrevista son:

- ❖ Es un método versátil y flexible para conocer al candidato.
- ❖ Permite obtener bastante información.

³⁹ <http://www2.uca.es/dept/enfermeria/socrates/entrevista/01.htm>



- ❖ Posibilita la observación directa del candidato y sus reacciones⁴⁰.
- ❖ Asegura la elaboración uniforme de las preguntas para todos los que van a responder.
- ❖ El entrevistador puede explotar áreas que surgen espontáneamente durante la entrevista.
- ❖ Puede producir información sobre área que se minimizaron o en las que no se pensó que fueran importantes.
- ❖ Fácil de administrar y evaluar.
- ❖ Evaluación más objetiva tanto de quienes responden como de las respuestas a las preguntas.
- ❖ Se necesita un limitado entrenamiento del entrevistador⁴¹.

2.3.5.- DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA

Las desventajas de la entrevista son:

- ❖ Es un método que requiere esfuerzo por ambas partes.

⁴⁰ ROSENBERG, Raquel. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. El Ateneo, Primera edición, Argentina. Pp. 69.

⁴¹ <http://www.mitecnologico.com/Main/EntrevistaInvestigacion>



- ❖ Es costoso ya que se deben pagar los servicios de entrevistadores especializados.
- ❖ Puede existir subjetividad de parte del entrevistador⁴².

2.3.6.- CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

El contenido específico de las entrevistas de empleo varía mucho de organización a otra y de acuerdo con el nivel del puesto. Sin embargo, los siguientes tópicos generales aparecen en una forma bastante consistente en las entrevistas de empleo: competencia técnica (con frecuencia revelada por medio de los logros académicos y la experiencia ocupacional), cualidades personales (tales como habilidades interpersonales) y potencial, lo que incluye la orientación de la carrera del candidato.

- a) Logros académicos.** En ausencia de una experiencia significativa en el trabajo, adquiere mayor importancia el antecedente académico de una persona. Sin embargo, no se debe aceptar en su valor nominal. El entrevistador debe procurar descubrir cualquier factor subyacente relacionado con el desempeño académico. Por ejemplo, un estudiante que obtuvo sólo 2.28 en un sistema de calificación de 4.0 puntos puede ser un individuo muy listo que, a causa de dificultades financieras, puede haber estado trabajando prácticamente tiempo completo mientras participaba de manera simultánea en diversas actividades. En cambio, en circunstancias

⁴² ROSENBERG, Raquel. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. El Ateneo, Primera edición, Argentina. Pp. 69.



diferentes, un estudiante que obtuvo 3.8 en 4.0 puede no ser un candidato fuerte para el puesto.

- b) Experiencia ocupacional.** La exploración de la experiencia ocupacional de un individuo exige determinar sus cualidades, habilidades y disposición para manejar las responsabilidades. La denominación del puesto en una organización puede no reflejar el mismo contenido del puesto en otra. El desempeño exitoso en un puesto no garantiza el éxito en otro. Al mismo tiempo, el desempeño pasado sí proporciona una indicación de la capacidad y disposición para el trabajo del candidato.
- c) Cualidades personales.** Las cualidades personales que se observan normalmente durante la entrevista incluyen la apariencia física, la habilidad para hablar, el vocabulario, el aplomo, la adaptabilidad y la energía. Aun cuando pueda tener preferencias personales, el entrevistador debe hacer todo el esfuerzo posible para eliminar del proceso de selección los prejuicios personales no relacionados con el puesto.
- d) Habilidades interpersonales.** Hasta cierto punto, la entrevista puede permitir la observación de las habilidades interpersonales de un solicitante. Sin embargo, el entrevistador puede ser simplemente observador de una actuación que merece un premio de la Academia. Los estudios han indicado que con frecuencia se contratan candidatos sobre la base de sus habilidades en la entrevista, en lugar de su habilidad para desempeñar el puesto. Por esta razón, el entrevistador tal vez necesite formular preguntas respecto de las relaciones interpersonales del solicitante con la gente en otras situaciones sociales y cívicas.



La mayor parte de los puestos no se desempeñan en un marco de aislamiento, y a menudo es esencial la necesidad de interactuar con otros individuos. En realidad, la mayor parte de los fracasos en el lugar de trabajo no se debe a la carencia de habilidades técnicas, sino más bien a deficiencias en las relaciones interpersonales. Un individuo puede ser un trabajador muy calificado. Sin embargo, si no puede trabajar bien con los empleados, son pocas las oportunidades de que alcance el éxito. Esto es especialmente cierto en el mundo de hoy, donde se está dando un énfasis mayor al uso de equipos de trabajo.

- e) Orientación de la carrera.** Las preguntas respecto de los objetivos de la carrera de un candidato puede ayudar al entrevistador a determinar si las aspiraciones del solicitante son realistas. Son bastante grandes las probabilidades de que un recién egresado de la universidad que espera convertirse en vicepresidente superior en un lapso de seis meses, se vea pronto insatisfecho.

2.3.7.- TIPOS DE ENTREVISTAS

Se puede clasificar a las entrevistas como muy estructuradas en un extremo, y casi sin estructura en el otro. Puesto que la entrevista es una prueba y debe demostrarse su validez si se comprueba el impacto adverso, las entrevistas estructuradas han surgido como el tipo más fácilmente defendible desde un punto de vista legal. Sin tomar en cuenta las ramificaciones legales, una empresa en proceso de contratación debe desear sólo una herramienta útil en la toma de decisiones de selección. Es tradicional que las entrevistas sean muy pobres a este respecto. Sin embargo, si se cuenta con una entrevista estructurada y se utilizan



preguntas relacionadas con el puesto, es posible obtener coeficientes aceptables de validez⁴³.

a) Entrevista no dirigida. El entrevistador es muy cuidadoso para no influir en las observaciones del solicitante. Éste tiene la máxima libertad para definir la discusión. El entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas como “hábleme más de su experiencia en su último empleo” y permite que el solicitante se exprese libremente y con un mínimo de interrupciones. Por lo general, el entrevistador no directivo escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia el tema con brusquedad. Asimismo, utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante se extienda, responde con brevedad y permite pausas en la conversación; la técnica de la pausa es la más difícil de dominar para el entrevistador novato.

Mientras más libertad se permita al solicitante, la entrevista es particularmente valiosa para dar al entrevistador información, actitudes o sensaciones que a menudo permanecen ocultas en un cuestionamiento más estructurado. Sin embargo, como el solicitante establece el curso de la entrevista y no sigue un procedimiento establecido, poca de la información proveniente de estas entrevistas permite a los entrevistadores comprobar su juicio con otros entrevistadores. Por ende, la confiabilidad y validez esperada de la entrevista no dirigida es mínima.

b) Entrevista estructurada. Hoy en día se da más atención a la entrevista estructurada como resultado de los requerimientos de igualdad de oportunidades en el empleo y de la preocupación por aumentar al máximo

⁴³ WAYNE, Mondy R., Robert M. Noe. (1997). “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Prentice Hall, Sexta edición, México. Pp. 202-203.



la validez de las decisiones de selección. Debido a que la entrevista estructurada contiene una serie estándar de preguntas (con base en el análisis de puestos) y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos al puesto. Por ejemplo, el personal del departamento de recursos humanos de Weyerhaeuser Company desarrolló un proceso estructurado de entrevista con las siguientes características:

- 1) El proceso de entrevista sólo se basa en los debates y requerimientos fundamentales para el puesto.
- 2) Utiliza cuatro tipos de preguntas: situacional, conocimiento del puesto, casos o simulaciones y requerimientos del trabajador.
- 3) Existen respuestas modelo, determinadas con anticipación, para cada pregunta, y las contestaciones del entrevistado se clasifican en una escala de cinco puntos definida con antelación de manera explícita.
- 4) El proceso supone un comité de entrevistas, de modo que varias personas evalúan las respuestas del entrevistado.
- 5) Sigue consistentemente el mismo procedimiento en todos los casos, para asegurar que cada solicitante tenga la misma oportunidad que los demás.
- 6) La entrevista se documenta para referencia futura y en caso de cuestiones legales.



Es más probable que una entrevista estructurada proporcione el tipo de información necesaria para tomar decisiones consistentes. Asimismo, ayuda a reducir la posibilidad de cargos legales por discriminación injusta. Los patrones deben estar al tanto de que la entrevista es muy vulnerable a un ataque legal y que en el futuro habrá más litigios en esta área.

La mayoría de los entrevistadores de empleo tenderá hacia el método no dirigido o hacia el estructurado. Sin embargo, los entrevistadores pueden utilizar otros métodos para propósitos especiales⁴⁴.

c) Entrevista mixta. En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante⁴⁵.

d) Entrevista situacional. Una variación de la entrevista estructurada es la entrevista situacional. Con este método, se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta cómo respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación. Es interesante que muchas empresas utilicen la entrevista situacional para seleccionar a nuevos graduados universitarios.

⁴⁴ SHERMAN, Arthur., George Bohlander., Scott Snell. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. International Thomson Editores, Decima primera edición, México. Pp. 148-149.

⁴⁵ WERTHER, William B., Keith Davis. (2000). "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, México. Pp. 192.



- e) Entrevista para describir comportamientos.** Similar a la entrevista de situación (o situacional), la entrevista para describir comportamientos se enfoca en sucesos reales de trabajo. Si bien una entrevista de situación abarca situaciones hipotéticas, en ésta se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta situación. Por ejemplo, a fin de evaluar la capacidad de un gerente potencial para manejar a un empleado conflictivo, un entrevistador podría preguntar, “háblame de la última vez que sancionó a un empleado”. Tal enfoque a la entrevista, con base en el análisis de puesto de incidentes críticos, supone que el desempeño anterior es la mejor manera de predecir la actuación futura.
- f) Entrevista de grupo.** Otro tipo de entrevista supone un panel de entrevistadores que preguntan y observan a un solo candidato. En una típica entrevista de grupo, el candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que preguntan por turnos. Después, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato. Los especialistas en administración de recursos humanos que utilizan este método en Philip Morris, Estados Unidos de América (USA), informan que las entrevistas de grupo tienen varias ventajas significativas sobre las tradicionales de una sola persona, incluyendo mayor validez debido a las diversas aportaciones, la mayor aceptación de la decisión y un tiempo más breve para tomarla.
- g) Entrevista por computadora.** En los últimos tiempos, un creciente número de organizaciones ha comenzado a utilizar computadoras como apoyo en el proceso de entrevistas. Por ejemplo, Cigna Insurance y Pinkerton Security and Investigation Services han desarrollado sistemas expertos para recolectar información preliminar y comparar candidatos de 75 a 125



preguntas de opción múltiple especiales para el puesto y después compara las respuestas con el perfil ideal o con los perfiles desarrollados con base en las respuestas de otros candidatos. La computadora puede generar un informe impreso que contiene el resumen de las respuestas del solicitante, una lista detallada de las respuestas contradictorias, un informe de tiempo de respuesta, un resumen de respuestas potencialmente conflictivas y una lista de preguntas de entrevista estructuradas para que las haga el entrevistador.

Además de su objetividad, algunas evidencias en investigación sugieren que es menos probable que los candidatos puedan hacer mal uso de las entrevistas personales que las impresas en entrevistas por computadora. Hasta ahora, las organizaciones han utilizado la computadora principalmente como complemento, más que como reemplazo de las entrevistas convencionales⁴⁶.

h) Entrevista con tensión. La mayor parte de las sesiones de entrevistas está diseñada para minimizar la tensión de parte del candidato. Sin embargo, la entrevista con tensión crea ansiedad de manera intencional para determinar la forma en que un solicitante reaccionará a la tensión del puesto. El entrevistador incomoda deliberadamente al candidato formulando preguntas francas y a menudo descorteses. El propósito es determinar la tolerancia que tiene el solicitante a la tensión. El conocimiento de este factor puede ser importante si el puesto requiere desarrollarse con un alto nivel de tensión.

⁴⁶ SHERMAN, Arthur. George Bohlander. Scott Snell. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. International Thomson Editores, Decima primera edición, México. Pp. 149-151.



En cambio, algunos profesionales de recursos humanos creen que la entrevista de tensión no solamente es desconsiderada sino también inefectiva. Los partidarios de este punto de vista creen que el intercambio de información en un ambiente tenso a menudo conduce a la distorsión y mala interpretación. Estos críticos sostienen que los datos obtenidos no son el tipo de información sobre la que se pueda basar una decisión de selección. En cualquier caso, parece claro que la entrevista de tensión no es apropiada para la mayor parte de situaciones⁴⁷.

- i) **Entrevistas conductuales.** Las entrevistas conductuales (también llamadas de solución de problemas) se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que el solicitante resuelva. Con frecuencia trata de situaciones interpersonales hipotéticas que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica de entrevistas se centra en un campo de interés muy limitado. Revela en primer lugar la habilidad del solicitante para resolver el tipo de problemas presentado. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto. La entrevista podría constar de 10 situaciones similares o análogas a la siguiente, presentadas al solicitante: *Usted debe decidir entre los candidatos a una promoción. El candidato A es leal, cooperativo y puntual. El candidato B con frecuencia se queja sobre varios aspectos y es descortés pero obtiene los mejores resultados en su departamento. ¿A quién recomendaría para la promoción? ¿Por qué?* El entrevistador anota con cuidado la forma en que reacciona el solicitante. Como este tipo de entrevista tiende a producir un moderado nivel de

⁴⁷ WAYNE, Mondy R., Robert M. Noe. (1997). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Sexta edición, México. Pp. 205.



tensión, proporciona una indicación sobre la forma en que el solicitante pueda operar en condiciones de presión moderada.

2.3.8.- PROCESO DE LA ENTREVISTA

a) Preparación del entrevistador. El entrevistador debe prepararse antes de comenzar la entrevista. Esta preparación requiere que se elaboren preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que tal vez le hará el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Es importante tener en cuenta que hay una serie de temas ajenos a la situación profesional que supone la entrevista y que deben ser conscientemente evitados; por ejemplo, la afiliación religiosa o las preferencias políticas, que son los elementos que sólo en casos extraordinarios podrían interferir con el desempeño normal, por lo común se excluyen de toda entrevista de selección. Sólo en casos directamente relacionados con el puesto que se pretende llenar resulta procedente indagar en ese campo.



Durante su preparación, el entrevistador debe consultar el expediente del solicitante. Un estudio un poco más detenido de varios aspectos puede revelar ángulos muy interesantes en casi todos los casos.

- b) Creación de un ambiente de confianza.** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador, quien tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes –incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas como “¿tuvo dificultades para encontrar nuestra empresa?” Evite las interrupciones telefónicas. Ofrezca a su candidato, de ser posible, una taza de café. Haga a un lado los documentos ajenos a la entrevista. En general, es importante recordar que su actitud también trasluce aprobación o rechazo: apruebe con la cabeza, mantenga una actitud descansada, poco tensa, y vuelva a sonreír.
- c) Intercambio de información.** El proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación en dos sentidos y permite que el entrevistador empiece a evaluar al candidato con base en las preguntas que le haga.
- d) Finalización.** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que se ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo, “¿tiene usted alguna pregunta final? A continuación el entrevistador puede resumir los siguientes pasos del proceso que tal vez consistan en esperar hasta que la empresa se



comunique telefónicamente con el solicitante o éste concerté una nueva cita. Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

- e) Evaluación.** Inmediatamente después de que se concluya la evaluación del entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales respecto al candidato⁴⁸. El Anexo II ilustra una forma llamada lista de verificación de entrevista, posterior a las que se utiliza para la evaluación que efectúa el entrevistador. El empleo de esta lista mejora en forma considerable el uso de la entrevista como técnica para la selección de personal. Como lo muestra la forma, incluso de una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información⁴⁹.

2.3.9.- CÓMO EVITAR LOS ERRORES MÁS COMUNES EN LAS ENTREVISTAS

La utilidad de una entrevista llega a verse afectada por varios errores comunes. En la presente sección se describen algunos de ellos, así como sugerencias para evitarlos.

- a) Los juicios apresurados.** Una de las equivocaciones más frecuentes es que los entrevistadores tienden a obtener conclusiones –hacer juicios

⁴⁸ WERTHER, William B., Keith Davis. (2000). “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, México. Pp. 192-197.

⁴⁹ Ver Anexo II: Lista de verificación de entrevista; pág.: 146.



apresurados- sobre los candidatos durante los minutos iniciales de la entrevista. En realidad, esto suele ocurrir incluso antes de que comience la entrevista, con base en las calificaciones de los exámenes o los datos del currículum.

Para los entrevistados, tales conclusiones destacan por qué es importante comenzar con el pie derecho frente al entrevistador. Por lo general, los entrevistadores se forman una idea sobre el entrevistado durante los primeros minutos de la entrevista, y aun cuando el encuentro se prolongue más allá de cierto punto, es común que varíen poco sus decisiones. Desde el punto de vista del entrevistador, las conclusiones destacan la importancia que tiene retrasar conscientemente una decisión y mantener la mente abierta hasta que termine la entrevista.

Es común que los entrevistadores decidan en los minutos iniciales, ya sea por el aspecto físico del individuo, o bien, por la semejanza del entrevistado con otras personas: el llamado “amor a primera vista”.

b) El énfasis negativo. Llegar a conclusiones apresuradas resulta especialmente problemático por el hecho de que los entrevistadores también tienden a dar un sesgo negativo consistente. A menudo tiene mayor influencia en los entrevistadores la información desfavorable del candidato que la favorable. Por otro lado, es mucho más probable que sus impresiones cambien de favorables a desfavorables que viceversa. En realidad, la mayor parte de las entrevistas son una especie de búsqueda de información negativa.



¿Qué implicaciones tiene lo anterior? Como entrevistador, recuerde mantener la mente abierta y estar alerta frente a la retroalimentación negativa. Como entrevistado, piense que la impresión inicial no se repite. Si se comienza con una primera impresión deficiente, será casi imposible superar durante la entrevista esa primera mala impresión.

- c) No conocer el puesto que se va a desempeñar.** Los entrevistadores que no saben con precisión en qué consiste el puesto, ni qué tipo de candidato es el más conveniente para ocuparlo, con frecuencia toman decisiones basados en estereotipos incorrectos acerca de lo que hace idóneo a un solicitante. Así que comparan en forma errónea a los entrevistados con estereotipos incorrectos. Los estudios al respecto indican que un mayor conocimiento del puesto por parte de los entrevistadores se traduce en mejores entrevistas.

Los entrevistadores deberían saber todo lo posible sobre la naturaleza del puesto para el que realizan la entrevista, y también acerca de los requerimientos humanos (por ejemplo, habilidades interpersonales, conocimiento del trabajo, etc.) que el trabajo demanda.

- d) La presión para contratar.** Estar presionado para contratar disminuye la utilidad de una entrevista. En un estudio, se indicó a un grupo de gerentes que supusieran que estaban por debajo de su cuota de reclutamiento. A otro grupo se les dijo que estaban por arriba de esa cuota. Quienes se encontraban por debajo evaluaron a los mismos candidatos mucho mejor que los que estaban por arriba de la cuota.



e) El error (contraste) en el orden de los candidatos. El error (contraste) en el orden de los candidatos significa que el orden en el cual se recibe a los solicitantes afecta la forma en que se les califica. En un estudio, se pidió a los gerentes que evaluaran a un candidato que estaba “apenas en el promedio”, después de haber evaluado a varios candidatos “desfavorables”. El candidato promedio fue evaluado más favorablemente de lo que tal vez lo habría sido de otro modo, ya que por el contraste que se produjo ante los candidatos desfavorables hizo ver mejor al candidato promedio de lo que en realidad era.

f) La influencia del comportamiento no verbal. Las calificaciones que asigna un entrevistador pueden estar influidas no sólo por lo que dice el candidato, sino también por la forma en que se comporta o por su apariencia. Por ejemplo, los estudios demuestran que se evalúa más alto a los solicitantes que tienen mayor contacto visual, asentimiento con la cabeza, sonrisas u otros comportamientos no verbales parecidos. Es un hecho que tales comportamientos no verbales a menudo tienen un valor de más del 80 por ciento de la calificación de un solicitante. En un estudio con 99 graduados universitarios, la personalidad del entrevistado, en particular su aparente nivel de extroversión, tuvo una marcada influencia en si continuaba o no con entrevistas posteriores y ofertas de empleo. En parte, esto parece obedecer al hecho de que “los entrevistadores hacen inferencias respecto de la personalidad del solicitante con base en su comportamiento durante la entrevista.

En un estudio reciente, algunos entrevistadores escucharon el audio de entrevistas y también las observaron en video. Ciertos rasgos vocales (como el titubeo, la rapidez del habla y las pausas del entrevistado) y



determinados aspectos visuales (como el atractivo físico, la sonrisa y la postura del cuerpo) se correlacionaban con los juicios del evaluador respecto del hecho de si los entrevistados eran agradables, confiables o tenían credibilidad⁵⁰.

⁵⁰ DESSLER, Gary., Ricardo Varela. (2004). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Segunda edición, México. Pp.84-85.



CAPITULO 3: MUNICIPIO Y GOBIERNO DE CHARO, MICHOACÁN

3.1.- HISTORIA

3.1.1.- RESEÑA HISTÓRICA

Su fundación se atribuye a los matlaltzingas, que eran aliados de los tarascos y hacían las redes a los pescadores de la laguna.

A la llegada de los españoles y frailes misioneros, fue construido el convento y la iglesia en el año de 1550, por la orden de los agustinos, quienes permanecieron en Charo hasta 1758. La Iglesia, posteriormente, pasó al clero secular.

Es importante la labor de Fray Diego de Basalenque en Charo, pues fue el tipo clásico de misioneros dedicado por entero a sus tareas, dejando huellas de sus habituales trabajos en favor de los indios. Fray Diego de Basalenque, escribió en este lugar, obras de importancia, como su “Arte y Diccionario de la Lengua Matlaltzinga” y la “Historia de la provincia de San Nicolás Tolentino de Michoacán”. Charo, en el siglo XVI, fue República de los Indios y corregimiento. Durante la revolución de independencia, se encontraron ahí los caudillos Hidalgo y Morelos, después de haberse entrevistado en Indaparapeo, y se presupone, que en este lugar, el 20 de octubre de 1810, Hidalgo confirmó a Morelos su grado de general y el mando del ejército del sur.



En 1825, con la primera Ley Territorial, aparece como cabecera de partido. Se constituyó en tenencia, el 10 de diciembre de 1831 y el 24 de enero de 1930, se le otorgó el rango de municipio.

3.1.2.- PERSONAJES ILUSTRES

Fray Diego de Basalenque (- 1651), fraile agustino, que escribió en Charo la “Historia de la provincia de San Nicolás Tolentino de Michoacán” y “Arte y Diccionario de la Lengua Matlaltzinga”.

3.1.3.- CRONOLOGÍA DE HECHOS HISTÓRICOS

- ❖ 1550 Charo es República de Indios y corregimiento.
- ❖ 1637 Fray Diego de Basalenque, escribe la “Historia de la provincia de San Nicolás Tolentino de Michoacán”.
- ❖ 1651 Muerte de Fray Diego de Basalenque.
- ❖ 1729 En Charo Fray Matías de Escobar escribe la obra “América Thebaida”.
- ❖ 1810 Entrevista de Morelos e Hidalgo.
- ❖ 1825 Charo es cabecera de partido.
- ❖ 1831 Se constituye en tenencia.



- ❖ 1930 Se constituye en municipio.

3.2.- NOMENCLATURA

3.2.1.- TOPONIMIA

Charo, significa “Tierra del Rey Niño”.

3.2.2.- ESCUDO

El escudo de armas, representa un ovalo en medallón, que en su centro ostenta el glifo indicativo del lugar con un círculo rojo en la parte superior, que indica a la manera indígena “CHARO”, lugar de Tierra Rojiza o charandosa, el escudo partido y mantelado en cuatro partes; significando en los colores superiores a Don Miguel Hidalgo y Costilla sobre corcel blanco y fondo color púrpura rosado, (grandeza suprema) y señalando la estrella de su ideario por la libertad; sobre el matiz violeta (amistad y transmutación); Don José Ma. Morelos y Pavón, sobre su brioso corcel señalando la estrella de su pasión por la Independencia; los dos personajes sobre el glifo de Charo simbolizan el acontecimiento que año con año se rememora el día 20 de Octubre, como la fiesta más importante del municipio.

En el mantel azul cielo (elevación del alma), se representa la cruz atrial de la parroquia con un libro abierto en su base, significando el importante centro de evangelización Agustino de este lugar, en el siglo XVII, las cuatro hermitas representan a los cuatro barrios de Charo; del señor de Santiago al oriente, de San Pedro y San Pablo al poniente, de San Bartolo al norte y de San Juan al sur.



Sobre el cuarto mantel, color amarillo, signo de generosidad y nobleza, se presentan los frutos de esta tierra prodiga, dos mazorcas maduras y una mancuerna de zanahorias que denotan salud y hermosura.

En la parte inferior se proyecta el puente de la calzada como un camino que nos recuerda el origen creativo de los antepasados que construyeron este monumento histórico y que en 1810 fue escenario del ejército insurgente, recordando además el compromiso de las nuevas generaciones por preservar el ideario de los próceres; que le han dado vida y certidumbre a la nación Mexicana, por ello el escudo está enmarcado al lado izquierdo por la bandera trigarante, primera enseña nacional surgida del plan de Iguala, con los colores blanco, verde y rojo en diagonales y una estrella dorada sobre cada color, un águila devorando a la serpiente, símbolo solar de los mexicanos, sobre el nopal de trece tunas, haciendo alusión al nombre de México Tenochtitlán (“en el ombligo de la luna y la tuna de piedra”).

En la parte derecha, completa la imagen de nuestro lábaro patrio actual que simboliza la independencia, las instituciones, la integridad del territorio nacional y el honor militar.

Finalmente, se despliega un listón con el nombre de Charo, Mich., con las fechas 1930-1995, para conmemorar los 65 años de haber sido elevado a municipio libre y soberano por el Gobierno de Michoacán.

3.3.- MEDIO FÍSICO

3.3.1.- LOCALIZACIÓN

Se localiza al norte del Estado en las coordenadas 19°45' de latitud norte y 101°03' de longitud oeste, a una altura de 1,900 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Tarímbaro y Álvaro Obregón, al este con Indaparapeo; al sur con Tzitzio y al oeste y suroeste con Morelia. Su distancia a la capital del Estado es de 15 kms.

Imagen 3.1.- Mapa del Estado de Michoacán de Ocampo.



Fuente: <http://www.inafed.gob.mx/work/templates/enciclo/michoacan/mpios/16022a.htm>

3.3.2.- EXTENSIÓN

Su superficie es de 322.50 kms² y representa el 0.29 por ciento de la superficie del Estado.



3.3.3.- OROGRAFÍA

Su relieve lo constituye el sistema volcánico transversal, sierra de Mil Cumbres y cerros Las Encinillas, Borregas, Potrerillos e Ipallos.

3.3.4.- HIDROGRAFÍA

Se constituye por arroyos que desembocan en el río Grande de Morelia y Purungeo.

3.3.5.- CLIMA

Su clima es templado con lluvias en verano. Tiene precipitación pluvial de 1,145.5 milímetros y temperaturas que oscilan de 4.5 a 36.4° centígrados.

3.3.6.- PRINCIPALES ECOSISTEMAS

En el municipio predominan los bosques de coníferas, con oyamel, pino y junípero; mixto con encino, aile, y sauce; pradera con huisache, nopal y matorrales diversos. Su fauna se conforma por venado, armadillo, cacomixtle, ardilla, zorrillo, tlacuache, tejón, coyote, gato montés, pato y güilota.



3.3.7.- RECURSOS NATURALES

La superficie forestal de maderables es ocupada por pino y encino; en el caso de la no maderable, por arbustos de distintas especies y matorrales. En materia de minería cuenta con un yacimiento de diatomita.

3.3.8.- CARACTERÍSTICAS Y USO DEL SUELO

Los suelos del municipio datan de los períodos cenozoico, terciario, cuaternario y plioceno; corresponden principalmente a los del tipo chernozem. Su uso es primordialmente forestal y en menor proporción ganadero y agrícola.

3.4.- PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

3.4.1.- GRUPOS INDÍGENAS

Según el II Censo de Población y Vivienda del 2005 establece que el municipio cuenta con un total de 32 personas que hablan alguna lengua indígena.

Comunidad Indígena “Pirinda”, descendientes del grupo Matlaltzinga, que se estableció en la región.



3.4.2.- EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA

En el municipio de Charo en 1990, la población representaba el 0.46 por ciento del total del Estado. Para 1995, se tiene una población de 17,898 habitantes, su tasa de crecimiento es del 2.08 por ciento anual y la densidad de población es de 55 habitantes por kilómetro cuadrado. El número de mujeres es relativamente mayor al de hombres. Para el año de 1994, se dieron 704 nacimientos y 67 defunciones.

En el año 2000 el municipio contaba con 19,169 habitantes y de acuerdo al II Censo de Población y Vivienda del 2005 el municipio cuenta con un total de 19,417 habitantes.

3.4.3.- RELIGIÓN

Predomina la religión Católica, seguida de los Testigos de Jehová.

3.5.- INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DE COMUNICACIONES

3.5.1.- EDUCACIÓN

El municipio cuenta con centros educativos de preescolar, primaria, secundaria, telesecundaria y preparatoria. Además recibe los servicios del Instituto Nacional de Educación para los Adultos.



3.5.2.- SALUD

En cuanto a servicios de salud, cuenta con 2 clínicas de la Secretaría de Salud y 4 del Instituto Mexicano del Seguro Social y 2 clínicas particulares.

3.5.3.- ABASTO

Cuenta con un mercado municipal, varias bodegas y silos, un tianguis semanal en cinco localidades, existencia de tiendas de abarrotes y misceláneas, así como una tienda CONASUPO.

3.5.4.- DEPORTE

Existe un centro deportivo, 6 canchas de basquetbol y 4 campos de fútbol.

3.5.5.- VIVIENDA

Para el 2005 se contabilizó un total de 3,746 viviendas, predominando las de muros de tabique, seguidas de las de adobe y madera, en techos predominan los de teja, seguidos de los de losa de concreto y láminas.



3.5.6.- SERVICIOS PÚBLICOS

La cobertura de servicios públicos de acuerdo a apreciaciones del H. Ayuntamiento es:

- ❖ Agua potable 80 %
- ❖ Drenaje 25 %
- ❖ Pavimentación 20 %
- ❖ Alumbrado público 50 %
- ❖ Recolección de basura 50 %
- ❖ Mercado: Cuenta con uno donde se abastece a las localidades.
- ❖ Rastro: Cuenta con uno en la cabecera municipal que cubre la demanda del municipio.
- ❖ Además, el Ayuntamiento administra los servicios de parques y jardines, edificios públicos, unidades deportivas y recreativas, monumentos y fuentes, entre otros.



3.5.7.- MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Existe cobertura de estaciones de radio Amplitud Modulada (AM), Frecuencia Modulada (FM), televisión, y cobertura de periódicos de circulación estatal.

3.5.8.- VÍAS DE COMUNICACIÓN

El municipio esta comunicado con la capital del Estado por la carretera Morelia-Maravatío-México. Cuenta con 86 Kms., de superficie de rodamiento; 35 son de redes principales pavimentadas, 19.8 Kms., de secundarias pavimentadas y 31.2 Kms., en caminos rurales revestidos. Tiene servicio de telégrafo, correo, teléfono, fax y transporte foráneo.

Tiene comunicación por ferrocarril.

3.6.- ACTIVIDAD ECONÓMICA

Principales sectores, productos y servicios:

3.6.1.- AGRICULTURA

Los principales cultivos son maíz, frijol, zanahoria, col, sorgo y alfalfa. Agricultura



3.6.2.- GANADERÍA

Se cría principalmente ganado bovino, porcino, caprino, equino y avícola.

3.6.3.- CAZA Y PESCA

Se explota la carpa y en los últimos años se empieza a fomentar el cultivo de trucha arco iris y rana.

3.6.4.- EXPLOTACIÓN FORESTAL Y MINERA

Se explota el pino, oyamel, aile y cedro. En minería, cuenta con un yacimiento de diatomita.

3.6.5.- INDUSTRIA

Cuenta con fábricas de alimentos balanceados, envases de madera, fábrica de tabiques y procesamiento de calizas.

3.6.6.- TURISMO

El municipio cuenta con parques de áreas verdes arboladas para campismo y paseos a caballo, tiene una zona arqueológica y la ex hacienda de San Antonio Corrales.



3.7.- ATRACTIVOS CULTURALES Y TURISTICOS

Los principales atractivos culturales y turísticos en Charo Michoacán son:

3.7.1.- MONUMENTOS HISTÓRICOS

- 1) Arquitectónicos: Templo de San Francisco, ex convento e iglesia Agustina del siglo XVI y puente del siglo XVIII en la cabecera municipal; en la localidad de Tanaco, el Templo de Santa Cruz.
- 2) Arqueológicos: Zona arqueológica conocida.

3.7.2.- FIESTAS, DANZAS Y TRADICIONES

Fiestas populares:

- ❖ Febrero: Carnaval con toritos de petate en los barrios del poblado.
- ❖ Marzo-abril: Semana santa, con actos religiosos diversos.
- ❖ 15 de Mayo: Fiesta de San Isidro Labrador con procesión y bendición de semillas.
- ❖ 25 de Julio: Fiesta de Santiago Apóstol con música y bandas.
- ❖ 6 de Agosto: Fiesta en honor al Señor de la Lámpara.



- ❖ 29 de Septiembre: Fiestas de San Miguel.
- ❖ 20 de Octubre: Conmemoración del encuentro entre Hidalgo y Morelos.

Tradiciones:

- ❖ Festejos con toritos de petate.
- ❖ Recorrido el 12 de diciembre en peregrinación por los cuatro barrios de la cabecera municipal, en donde se ofrece atole de cáscara de cacao (negro).

3.7.3.- ARTESANÍAS

Las principales artesanías elaboradas en Charo Michoacán son las siguientes:

- ❖ Trabajos en fibras vegetales.
- ❖ Canastas.
- ❖ Reatas de pita de maguey y hamacas.

3.7.4.- GASTRONOMÍA

La gastronomía de Charo Michoacán es la siguiente:



- ❖ Se acostumbran las carnitas en días festivos, birria, gorditas de masa.
- ❖ Es famoso por la elaboración de tortillas de maíz hechas en comal.

3.7.5.- CENTROS TURÍSTICOS

Los principales centros turísticos son los siguientes:

- ❖ Parque nacional “José Ma. Morelos” en el km. 23, zona arqueológica.
- ❖ Ex convento e Iglesia Agustina del siglo XVI.
- ❖ Templo del Hospital del siglo XVI.
- ❖ Puente de cantera labrada del siglo XVIII, en la cabecera municipal.

3.8.- PRINCIPALES LOCALIDADES

3.8.1.- CHARO

Es la cabecera municipal, está localizada a 15 Kms., de la capital del Estado por la carretera Morelia-Charo-Maravatío. Su principal actividad económica es la agricultura y el comercio. Cuenta con 4,566 habitantes.



3.8.2.- LA GOLETA

Se encuentra a 2 Kms., de la cabecera municipal, con agricultura y ganadería como actividades preponderantes. Tiene una población de 1,589 habitantes.

3.8.3.- SAN ANTONIO CORRALES

Su distancia es de 2 Kms., respecto de la cabecera municipal, con agricultura como principales actividades económicas. Su número de habitantes es de 897.

3.8.4.- IRAPEO

Ubicada a 13 Kms., de la cabecera municipal, destacan como actividades económicas la agricultura y comercio. Tiene 1,616 habitantes.

3.8.5.- JARIPEO

Se localiza a 18 Kms., de la cabecera municipal, entre sus actividades económicas con mayor auge están el comercio, agricultura y fabricación de tabique como actividades preponderantes. Su población es de 1,306 habitantes.



3.8.6.- ZURUMBENEO

Su distancia es de 7 Kms., respecto de la cabecera municipal, su principal actividad económica es la avicultura. Cuenta con 804 habitantes.

3.8.7.- FRANCISCO I. MADERO

Se encuentra a 8 Kms., de la cabecera municipal, con agricultura como actividad preponderante, tiene 647 habitantes.

3.8.8.- LA ESCALERA

Se localiza a 25 Kms., de la cabecera municipal, sus actividades económicas preponderantes son la agricultura y ganadería. Su población es de 244 habitantes.

3.8.9.- PIE DE LA MESA

Ubicada a 30 Kms., de la cabecera municipal, con la agricultura y ganadería como actividades preponderantes. Su número de habitantes es de 253.



3.9.- CARACTERIZACIÓN DEL AYUNTAMIENTO

3.9.1.- AYUNTAMIENTO 2012-2015

Conformado principalmente por:

- ❖ Presidente municipal.
- ❖ 1 Síndico.
- ❖ 4 Regidores de mayoría relativa.
- ❖ 3 Regidores de representación proporcional.

Principales comisiones del ayuntamiento:

- ❖ Urbanización y obras públicas: 1er. Regidor.
- ❖ Salubridad: 2o. Regidor.
- ❖ Educación: 3er. Regidor.
- ❖ Agricultura y pesca: 4o. Regidor.
- ❖ Planeación y programación: 1er. Regidor de Rep. Prop.
- ❖ Ecología: 2o. Regidor de Rep. Prop.



- ❖ Industria y Comercio: 3er. Regidor de Rep. Prop.

3.9.2.- ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

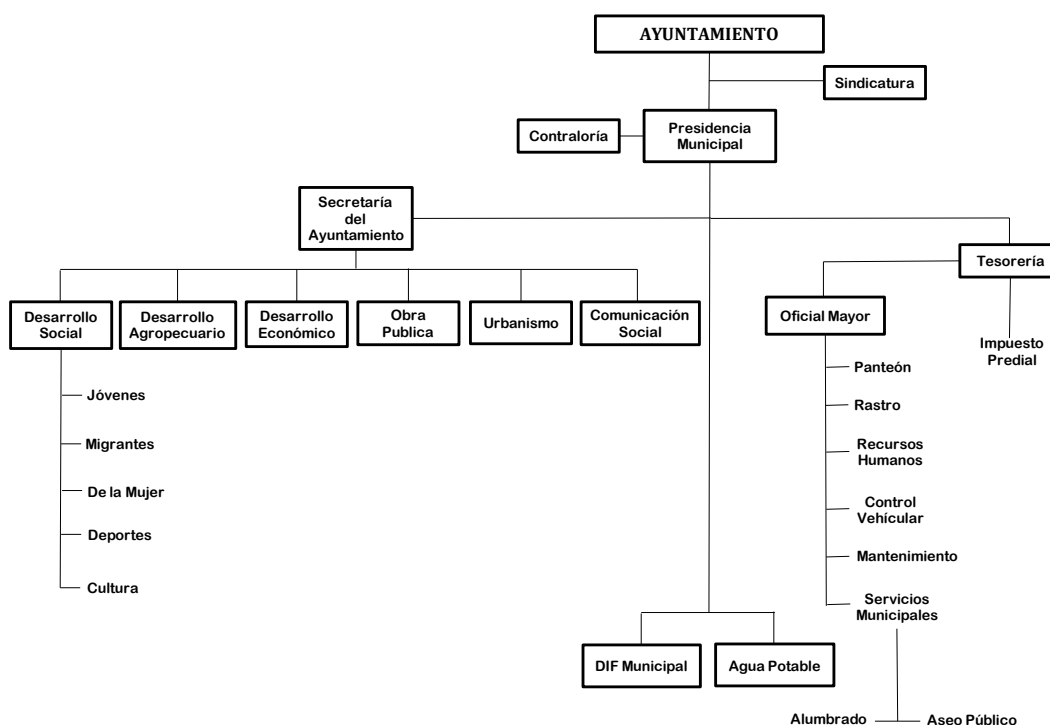
La organización y estructura de la administración pública municipal es la siguiente:

- ❖ Secretaría del Ayuntamiento.- Sus funciones son: Secretario de actas del ayuntamiento, atención de audiencia, asuntos públicos, junta municipal de reclutamiento, acción cívica, jurídico y aplicación de reglamentos, archivo y correspondencia, educación, cultura, deportes, salud y trabajo social.
- ❖ Tesorería.- Sus funciones son: Ingresos, egresos, contabilidad, auditorías causantes, coordinación fiscal, recaudación en mercados y recaudación en rastros.
- ❖ Obras públicas.- Sus funciones son: Parques y jardines, edificios públicos, urbanismo, mercados, transporte público, rastro, alumbrado, limpia y panteones municipales.
- ❖ Desarrollo social municipal.- Sus funciones son: Programación y ejecución del programa del ramo 026, deserción escolar, fondo de desarrollo social municipal, apoyo a la producción y reforestación.
- ❖ Seguridad Pública.- Sus funciones son: Policía, tránsito y centro de readaptación municipal.



- ❖ Oficialía Mayor.- Sus funciones son: Personal, adquisiciones, servicios generales, almacén y talleres.
- ❖ Desarrollo Integral de la Familia (DIF).- Sus funciones son: Asistencia social y red móvil.
- ❖ Sistema de Agua Potable y Alcantarillado (SAPA).- Sus funciones son: Administración directa del sistema de agua potable y alcantarillado.

Imagen 3.1: Organigrama del municipio de Charo, Mich.



Fuente: Elaboración propia.



3.9.3.- AUTORIDADES AUXILIARES

La administración pública municipal fuera de la cabecera municipal, está a cargo de los jefes de tenencia o encargados del orden, quienes son electos en plebiscito, durando en su cargo 3 años. En el municipio de Charo existen 4 jefes de tenencia y 28 encargados del orden, quienes ejercen principalmente las siguientes funciones:

- ❖ Dar aviso al presidente municipal, de cualquier alteración que adviertan en el orden público.
- ❖ Conformar el pódium de habitantes de su demarcación.
- ❖ Cuidar de la limpieza y aseo de los sitios públicos y buen estado de los caminos vecinales y carreteras.
- ❖ Procurar el establecimiento de escuelas.
- ❖ Dar parte de la aparición de siniestros y epidemias.
- ❖ Aprender a los delincuentes, poniéndolos a disposición de las autoridades competentes.

3.9.4.- REGIONALIZACIÓN POLÍTICA

Pertenece al Distrito Federal Electoral VI con cabecera en Hidalgo y al Distrito Local Electoral II con cabecera en Morelia Sur.



3.9.5.- REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL

La reglamentación municipal es la siguiente:

- ❖ Reglamento de seguridad pública.
- ❖ Reglamento interior del ayuntamiento.
- ❖ Reglamento de licencias municipales.

3.9.6.- CRONOLOGÍA DE LOS PRESIDENTES MUNICIPALES

Se muestra a continuación la cronología de los presidentes municipales:

- ❖ 1914 Melquiades Cortés.
- ❖ 1942 Pablo Chora.
- ❖ 1943 Espiridión Calderón-Antonio Nez.
- ❖ 1945 Miguel Castolo.
- ❖ 1946 Antonino Hernández.
- ❖ 1947 Alberto Montero.
- ❖ 1948 José Castolo.



- ❖ 1949 Casimiro Rojas.
- ❖ 1950 Rafael Ramírez.
- ❖ 1951 Jesús Sánchez.
- ❖ 1952 Severiano Melchor.
- ❖ 1953 Cruz Chávez.
- ❖ 1954-1956 Francisco León.
- ❖ 1957-1959 Manuel Núñez.
- ❖ 1960-1962 Daniel Cortés.
- ❖ 1963-1965 Samuel Ortiz.
- ❖ 1966-1968 Porfirio Pille Valente.
- ❖ 1969-1971 José Yépez Ramírez.
- ❖ 1972-1974 Luis Núñez Pérez.
- ❖ 1975-1977 Raúl Bucio.
- ❖ 1978-1980 Luis Núñez Pérez.



- ❖ 1981-1983 Roberto Sánchez Nieto.
- ❖ 1984-1986 Eustacio García Esquivel.
- ❖ 1987-1989 Federico Hernández.
- ❖ 1990-1992 Jesús Moran Álvarez.
- ❖ 1993-1995 José García Yépez.
- ❖ 1996-1998 Ramón Hernández Yépez.
- ❖ 1999-2001 Felipe Guillén Tapia.
- ❖ 2002-2004 Benjamín Chávez Montero.
- ❖ 2005-2007 José Luis Hernández Yépez.
- ❖ 2008-2011 J. Juan Yépez Ramírez.
- ❖ 2012-2015 Raúl Prieto Gómez.



CAPITULO 4: COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES DEL H. AYUNTAMIENTO DE CHARO, MICHOACÁN

4.1.- ANTECEDENTES

Las pocas oportunidades y apoyos para los jóvenes en su formación académica, la escasez de trabajo y la falta de atención para los jóvenes a llevado a la creación de la Coordinación de la Secretaria de los Jóvenes del Municipio puesto que dentro de la actual administración no se encuentra un área especializada en la materia.

Para la formación de esta Coordinación se integraron jóvenes que llevaban a cabo labor social tales como brigadas de recolección de basura, ayuda a jóvenes de escasos recursos, reforestación de zonas naturales. Debido a que no estaban integrados en ninguna asociación y además no tenían el apoyo de gobierno, para esta administración decidieron integrarse como una Asociación Civil (AC), y de esta manera ayudar a más jóvenes del municipio.

4.2.- ASPECTOS GENERALES

Conforme a lo establecido con el Presidente electo del municipio de Charo Raúl Prieto Gómez que en su administración que comprende los años 2012-2015 se creara la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes como una dependencia del gobierno municipal, dicha Secretaría deberá acatar las normas que rigen el



gobierno del Presidente municipal y su cabildo que lo apoya con todas sus responsabilidades, obligaciones y decretos que el Ayuntamiento marque.

Tal y como opera una dependencia formal de un ayuntamiento, la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes debe cubrir tareas y responsabilidades que mejoren la situación de la juventud charense para colaborar con la administración del Ayuntamiento y directamente con el presidente Raúl Prieto Gómez para cumplir con los objetivos propuestos con el fin realizar un cambio en la situación del municipio.

La Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes solicita al presidente y su cabildo la gestión de un espacio adecuado e independiente para la Coordinación de la Secretaría y sus integrantes con el fin de tener un lugar de trabajo en el cual se puedan analizar, planear, desarrollar e implementar las tareas que esta dependencia llevara a cabo, tomando en cuenta que la Coordinación de la Secretaría a través de sus representantes deberá tener un trato personalizado y amable con los jóvenes que se acerquen a la oficina, es de suma importancia brindar un buen trato, ofrecerles el espacio físico y moral para tratar los asuntos que se requieran.

Los trámites y servicios que ofrecerá la Coordinación de la Secretaría deberán beneficiar al sector de la población del municipio de entre 12-29 años sin importar condiciones socioeconómicas, estado civil, ubicación geográfica dentro del municipio, preferencias partidistas ni otros aspectos que puedan ser causa de distinción en los apoyos para los jóvenes.

El grupo Jóvenes por el Municipio de Charo A.C., fue en conjunto con el en su momento candidato a la presidencia por el Partido de la Revolución Democrática



(PRD) Raúl Prieto Gómez fueron los iniciadores de este proyecto por lo cual pedimos de manera atenta el reconocimiento al grupo y el apoyo del presidente en la medida de lo posible para la realización de los proyectos de la Coordinación de la Secretaría así como del grupo ya mencionado, obviamente los proyectos deben ser para beneficio del municipio anteponiendo los intereses personales.

4.3.- OBJETIVO

Mejorar la situación de la juventud Charense, gestionando apoyos para aquellos que lo requieran, así como orientarlos en los trámites pertinentes para poder emprender un pequeño negocio, búsqueda de empleo, becas, etc.

Gestionar los apoyos requeridos por los jóvenes que residen en el municipio de Charo.

4.4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del Municipio de Charo será conformada por cuatro áreas operativas con el propósito de delegar las responsabilidades para un mejor funcionamiento de la misma. Cada una de las cuatro áreas será igual de relevante que las otras tres y deberán cumplir con sus tareas pero a su vez tendrán que estar trabajando conjunta y organizadamente. A continuación se muestra el organigrama de la oficina y en seguida se da la descripción de las cuatro áreas es decir la descripción de los puestos.



Figura 4.1 Organigrama de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del Municipio de Charo, Mich.



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.- COORDINACIÓN GENERAL

El Coordinador General de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán, tiene a su cargo a tres subordinados⁵¹.

4.4.2.- COORDINACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

El puesto de Coordinación de recursos financieros de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán, tiene como principal actividad llevar a cabo los asuntos contables y financieros⁵².

⁵¹ Ver Anexo III: Ficha de descripción de puestos Coordinación General; pág.: 147.

⁵² Ver Anexo IV: Ficha de descripción de puestos Coordinación de recursos financieros; pág.: 148.



4.4.3.- COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN

El puesto de Coordinación de vinculación de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán, tiene como principal actividad ser auxiliar del Coordinador general⁵³.

4.4.4.- COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN, IMAGEN Y LOGÍSTICA

El puesto de Coordinación de difusión, imagen y logística de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán, tiene como principal actividad dar imagen a la Coordinación⁵⁴.

4.5.- TRÁMITES Y SERVICIOS

Analizando las necesidades prioritarias de la juventud del municipio de Charo se han propuesto los siguientes trámites y servicios que la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes ofrecerá en el periodo de la administración 2012-2015 del Presidente Raúl Prieto Gómez.

Algo de mucha importancia para la administración del Presidente Raúl Prieto Gómez es que se ha hecho un estudio de los factores involucrados alrededor de los servicios que prestara la Coordinación de la Secretaría tomando en cuenta los costos que intervienen para llevar a cabo estos proyectos y se concluyo que el Costo-Beneficio es positivo ya que muchos de los recursos que se necesitan para

⁵³ Ver Anexo V: Ficha de descripción de puestos Coordinación de vinculación; pág.: 149.

⁵⁴ Ver Anexo VI: Ficha de descripción de puestos Coordinación de difusión, imagen y logística; pág.: 150.



la Secretaría serán buscados en las dependencias oficiales del gobierno estatal y federal, esto con el fin de no afectar en gran medida el gasto publico municipal.

A continuación se describen brevemente algunos de los principales trámites y servicios que la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del municipio de Charo que ofrecerá:

4.5.1.- BOLSA DE TRABAJO

Brindar información a los jóvenes del municipio acerca de las vacantes de la red local y de la zona centro de Morelia con diferentes organizaciones, empresas y Secretarías de gobierno relacionadas con las fuentes de empleo en Michoacán, así como ofrecer orientación y capacitación para su inserción al mercado laboral.

4.5.2.- BECAS

Gestionar en diversas oficinas y organizaciones becas para los jóvenes estudiantes del municipio y brindar ayuda en los trámites para la obtención de las mismas. En muchas ocasiones los alumnos cumplen los requisitos para solicitar una beca, pero generalmente no saben a donde acudir o que pasos deben seguir.

Estas se darán en base al promedio, situación socioeconómica, transporte, servicio social, al igual se buscará el apoyo de los migrantes a través de la creación del proyecto becas o apadrinamiento para los jóvenes del municipio.



4.5.3.- POETA

Programa de Oportunidades para el Empleo a través de la Tecnología en las Américas. En este programa se brinda capacitación y asesoría en el uso de las tecnologías a los jóvenes entre 16 y 29 años con discapacidad (débiles visuales y motricidad reducida), así como a jóvenes que viven en situación económica adversa, siendo su objetivo principal facilitar su incorporación en el mundo laboral.

4.5.4.- REGULARIZACIÓN

Apoyo y orientación en diversas áreas o asignaturas, ya que en algún momento se pueden presentar necesidades educativas especiales, con el fin de evitar la reprobación y deserción escolar, propiciando el desarrollo integral humano.

4.5.5.- ASESORÍA Y GESTIÓN A JÓVENES EMPRENDEDORES

El objetivo es orientar al joven en el camino hacia la creación de su negocio, a través de asesoría técnica para la elaboración de su plan de negocios, de esta forma gestionar los apoyos específicos dependiendo de las necesidades del mismo proyecto.



4.5.6.- BIBLIOTECA

Su objetivo es ampliar y conservar un acervo bibliográfico especializado en materias de juventud y bibliografía diversa, actualizada para la consulta pública, de manera física, así como libros digitales. Se brinda orientación al usuario y préstamos tanto en la institución como externos, tener un proyector para implementar el programa de cineteca, así como efectuar programas de verano, invierno con fines de recreación.

4.5.7.- SERVICIOS PSICOLÓGICOS

La Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes debe brindar servicios psicológicos, clínicos cabe destacar que se recomienda y solicita que haya el apoyo de varios psicólogos, con el fin de orientar a la juventud del municipio en diversos temas que les puedan ayudar en su formación escolar y personal.

4.5.8.- TURISMO Y RECREACIÓN JUVENIL

Proporcionar a la juventud de Charo actividades recreativas y culturales, a través de la creación de rutas turísticas de nuestro municipio que contribuyan al desarrollo cultural, económico y reconocimiento de las riquezas naturales ejemplos de esto sería la realización de la feria de la tortilla, el mezcal, del pulque y de los dulces tradicionales del municipio, a su vez se pretende implementar programas para participar en el cuidado de ellos y preservación de estas.



4.5.9.- BRIGADAS JUVENILES EN DISTINTOS RUBROS

Algunas brigadas juveniles en distintos rubros como:

- ❖ Autoestima.
- ❖ Diversidad humana y aceptación e inserción social activa.
- ❖ Prevención de adicciones.
- ❖ Salud sexual y reproductiva.
- ❖ Métodos anticonceptivos.
- ❖ Enfermedades de transmisión sexual.
- ❖ Cambios en la pubertad.
- ❖ Órganos sexuales y reproductivos.
- ❖ Diversidad sex. (Homosexualidad).
- ❖ Equidad de género.
- ❖ Violencia en el noviazgo.
- ❖ Trastornos alimenticios.



4.5.10.- PROGRAMA DE RECICLAJE Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Promover la cultura del reciclaje mediante los programas de separación de basura, a través de la implementación de botes de basura en lugares públicos e incluso en los hogares, escuelas, camiones de basura que clasifiquen estos, con la finalidad de cuidar el medio ambiente y tener otro ingreso económico.

4.5.11.- ORIENTACIÓN VOCACIONAL

Es de suma importancia que los jóvenes estudiantes tengan las herramientas necesarias para su pleno desarrollo pero es igual de relevante que también tengan una orientación y conocimiento de las diferentes carreras o áreas de estudio en las que se pueden formar. Por lo cual la Secretaría a través de sus integrantes será responsable de ayudar en la elección de las escuelas, carreras, cursos o talleres con fines de desarrollo de competencias laborales, que el joven pueda tomar.

4.5.12.- CONCURSOS Y CERTÁMENES

Con el objetivo del desarrollo de la juventud de Charo y el fomento de la participación de la ciudadanía la Secretaría será responsable de la organización de concursos y certámenes, en diferentes rubros de la educación, cultura, deportes, acción social, salud, ecología, entre otras.



4.5.13.- NOTICIAS

La Coordinación de la Secretaría tendrá un sitio con internet y un periódico mural, en el cual se dará información sobre las notas más relevantes para los jóvenes de Charo con el objetivo de informar sobre las actividades que realizará el Ayuntamiento y la Secretaría para que los jóvenes se involucren y también participen dando sus opiniones e ideas.

4.5.14.- TALLERES

Impulsará la creación de diferentes talleres y cursos para que los jóvenes que no tuvieron oportunidad de estudiar puedan aprender algún oficio para incorporarse lo más pronto posible al ámbito laboral y puedan ser productivos para nuestro municipio.

Personas capacitas para poder implementar, cursos de ingles y computación a los jóvenes esto les abrirá el camino para el éxito, escolar y laboral.

4.5.15.- SANIDAD

Un espacio para la esterilización de perros y gatos que se le sea gestionado en Charo y sus municipios existe el gran problema, hay una población excesiva de perros y gatos, se puede observar en los ríos, basureros etc., como las personas tiran a los perros por no tener los recursos para esterilizar, esto es un problema para la salud en algunos casos por la zoonosis que esto representa para las personas.



Estos son solo algunos de los trámites que ofrecerá la oficina, la retroalimentación con las opiniones de la gente y el conocer más a fondo las necesidades serán factor para que estos servicios sigan o sean modificados con el fin de cubrir en mayor medida todas las áreas que requieran ayuda.



CAPITULO 5: DISEÑO, APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES

5.1.- DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES

La Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes no tiene proceso de selección de personal debido a que ha iniciado labores en este periodo de gobierno, de acuerdo a la investigación realizada y al conocimiento adquirido se da la siguiente propuesta para su selección de personal, de esta manera los candidatos que sean contratados cumplirán con los requisitos necesarios para desarrollar su trabajo y así brindar a la sociedad un mejor servicio.

5.1.1.- ENTREVISTA PRELIMINAR

El proceso de selección de personal comienza con una entrevista preliminar el encargado de realizar esta entrevista será el Presidente municipal quien tendrá como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Será él quien formule unas preguntas iniciales⁵⁵,

⁵⁵ Ver Anexo VII: Formato de entrevista preliminar; pág.: 151.



posteriormente eliminará a los solicitantes que no cumplan con los mínimos requerimientos del puesto o se dará cuenta de que un solicitante esta apto para cubrir otra vacante. En esta etapa se busca la efectividad de la selección.

5.1.2.- SOLICITUD DE EMPLEO

Con la solicitud de empleo se busca obtener la información sobre los solicitantes. Las solicitudes serán revisadas de manera detallada para saber si se cumple con la experiencia, escolaridad y requisitos necesarios para cubrir la vacante. También las solicitudes requieren de una firma que atestigüe la veracidad de la información proporcionada, así como el permiso para verificar las referencias. Si en su momento posterior, la organización descubre que la información es falsa, podrá ocasionarse el despido inmediato de la persona.

La solicitud de empleo será la comúnmente utilizada, la cuál se puede encontrar en todas las papelerías⁵⁶.

5.1.3.- PRUEBAS DE EMPLEO

En esta etapa se aplicarán las pruebas para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades que se requieren para el puesto. Algunas de las pruebas aplicadas serán:

⁵⁶ Ver Anexo VIII: Formato de solicitud de empleo; pág.: 152.

**a) Aptitud verbal.**

- ❖ Ejercicios de ortografía.
- ❖ Uso de sinónimos y antónimos.
- ❖ Vocabulario.
- ❖ Compresión verbal.
- ❖ Frases desordenadas o incompletas.

b) Aptitud numérica.

- ❖ Operaciones con sumas, restas, multiplicaciones y divisiones.
- ❖ También operaciones con fracciones, potencias, raíces, porcentajes, ecuaciones y problemas matemáticos.

c) Aptitud de razonamiento abstracto.

- ❖ Utilización de series de números, letras, figuras, dominós, naipes o monedas.

**d) Prueba de personalidad.**

- ❖ Capacidad de iniciativa, persuasión, empatía y la adaptación social.

e) Otras pruebas.

- ❖ Examen de mecanografía.
- ❖ Desarrollar bases de datos y hojas de cálculo.
- ❖ Contestar el teléfono.
- ❖ Archivar.
- ❖ Tramo fijo de manejo para trasladar personas.
- ❖ Procesamiento de texto.
- ❖ Elaboración de un informe a partir de una información dada.
- ❖ Elaboración de oficios.

5.1.4.- ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Los solicitantes que aprueben la entrevista preliminar, solicitud de empleo y las pruebas de empleo, normalmente pasan a la entrevista estructurada, debido a su



validez es de gran importancia y ayuda para la selección de personal de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes y también ayudara al Departamento de Desarrollo Social a tomar la decisión de cual será el candidato adecuado para ocupar la vacante, dicha entrevista será explicada detalladamente en el 5.2.

5.1.5.- INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

El siguiente paso es realizar la investigación de antecedentes y verificación de referencias será muy breve confirmando las fechas de los trabajos anteriores, su educación, domicilio, solo algunas referencias. Esta etapa es muy relativa debido a que es difícil que una persona de referencias negativas de otra.

5.1.6.- OFERTA DE EMPLEO CONDICIONAL

Si el candidato aprobó los pasos anteriores se le hará una oferta condicional de empleo. El encargado de realizar esta etapa será el jefe del Departamento de Desarrollo Social, se le informará al solicitante que debe realizarse un examen médico y si lo aprueba, será contratado.

5.1.7.- EXAMEN MÉDICO

El candidato que ha pasado las etapas anteriores debe realizarse un pequeño examen médico, solo como un requisito que exige la organización para tener conocimiento de la salud de sus trabajadores, si tienen alguna enfermedad peligrosa o delicada.



5.1.8.- COLOCACIÓN

La ultima etapa es la colocación el jefe del Departamento de Desarrollo Social será el encargado de notificar al solicitante que ha sido aceptado por la organización ya que paso todas las etapas del proceso de selección con éxito, se le asignará la posición vacante donde ha sido aceptado, se hará la orientación y el entrenamiento en el trabajo.

5.2.- DISEÑO DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES

La entrevista más conveniente para la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento Constitucional de Charo, Mich., de acuerdo a la investigación es la entrevista estructurada ya que se deben cubrir solo cuatro puestos y esta entrevista es la que aporta mayor información en el menor tiempo, también permite un costo muy bajo, se le da la misma oportunidad a todos los candidatos. De esta manera la Coordinación mencionada alcanzará sus objetivos y realizará una mejor selección de su personal. Con los candidatos adecuados la sociedad se beneficiará con un mejor servicio y aprovechamiento de recursos.

Para la realización de la entrevista estructurada se consultaron varios formatos de esta así como las preguntas más frecuentes en esta entrevista, para elegir estas preguntas se tomaron en cuenta la descripción de los puestos proporcionados por la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes, es decir el objetivo de dicha



entrevista es saber si los candidatos lograrán ocupar la vacante con éxito. El formato de la entrevista estructurada se muestra a continuación⁵⁷.

5.2.1.- CONDICIONES DEL LUGAR PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

El lugar para la aplicación de la entrevista estructurada deberá ser muy agradable, alejado de fuentes de ruido y de interrupciones, de esta manera se facilita la comunicación y la entrevista puede conducirse en forma fluida, se saludará al entrevistado con mucha energía ya que es el primer momento de contacto entre el entrevistador y entrevistado.

5.2.2.- PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR

El entrevistador se presentará y dará una pequeña explicación de la entrevista, su duración aproximada y las causas por las que ha sido llamado.

Se hará una pregunta poco importante por ejemplo sobre el tiempo atmosférico, también se le preguntará al candidato si tiene alguna duda o pregunta sobre el proceso de selección o sobre el puesto.

⁵⁷ Ver anexo IX: Formato de entrevista estructurada; pág.: 153-155.



5.2.3.- INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

En la conversación se establecerá la confianza para obtener la información necesaria sobre el solicitante. La comunicación se establecerá permitiendo evaluar al candidato en función de las preguntas que se harán.

Se realizarán preguntas generales y específicas, las generales explorarán aspectos curriculares (formación, experiencia y logros), y las específicas en relación con el puesto de trabajo, sus funciones principales, o algún asunto aparecido en las respuestas a las preguntas de tipo general. Se buscará obtener el máximo de información.

5.2.4.- APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Se hará la aplicación de la entrevista hablando de los datos personales, sus logros académicos, la experiencia ocupacional, sus cualidades personales y por último se aplicará un caso práctico o simulación del puesto, donde se le pide asesoramiento al candidato.

Al terminar la lista de preguntas para cerrar la sesión se preguntará al candidato si tiene alguna pregunta final. Se le informarán los plazos y la forma en que se le dará la decisión final. Se acompañará al participante a la puerta, se agradecerá su colaboración en el proceso.



5.3.- APLICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES

Como ya se menciona la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes no tiene proceso de selección de personal, se aplicó el proceso de selección de personal propuesto en el capítulo anterior, siendo su principal objetivo contratar a los candidatos que cumplan con los requisitos necesarios para desarrollar su trabajo y así brindar a la sociedad un mejor servicio. Se presenta a continuación la aplicación del proceso de selección.

5.3.1.- ENTREVISTA PRELIMINAR

El proceso de selección de personal comenzó con la entrevista preliminar, realizada por el Presidente Municipal el cual tenía como objetivo responder a las preguntas ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?, de todos los solicitantes que se presentaron eligió a tres personas para cada puesto, esto lo hizo con la ayuda de preguntas como: ¿Por qué eligió esta organización?, ¿Qué puesto es el que solicita?, ¿Qué experiencia tiene sobre este puesto?, ¿Por qué cree que sería el mejor candidato para ocupar este puesto?, ¿Cuál es su escolaridad?, ¿Se considera más como un líder o como un seguidor?, ¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su vida?, ¿Cómo se describiría a sí mismo?, ¿Qué le interesa en su tiempo libre?, ¿Qué situaciones le ponen nervioso o alterado?. De esta manera elimino a candidatos que no cumplían con los requerimientos mínimos y otros candidatos que cumplían con los requisitos para otro puesto.



5.3.2.- SOLICITUD DE EMPLEO

Los tres candidatos para cada puesto que fueron seleccionados por el Presidente Municipal dejaron su solicitud de empleo para obtener su información, el jefe del Departamento de Desarrollo Social se encargo de revisarlas de manera detallada y saber si cumplían con la experiencia, escolaridad y requisitos necesarios para cubrir la vacante. Se dio cuenta que todos los solicitantes cubrían dichos requisitos.

5.3.3.- PRUEBAS DE EMPLEO

Se aplicaron pruebas para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades que se requieren para el puesto. Algunas de las pruebas aplicadas fueron:

- ❖ **Puesto de Coordinación general:** Para dicho puesto se aplicaron las siguientes pruebas: Un ejercicio de sinónimos y antónimos, ejercicio de vocabulario, ejercicio de comprensión verbal. Algunas operaciones con multiplicaciones, divisiones, fracciones y porcentajes. Un ejercicio con serie de números y otro con serie de letras. Prueba de personalidad como la de capacidad de iniciativa, la de empatía y la de adaptación social.
- ❖ **Puesto de Coordinación de recursos financieros:** Para este puesto se aplicaron las siguientes pruebas: Un ejercicio de ortografía, un ejercicio de vocabulario. Operaciones con sumas, restas, multiplicaciones, divisiones, fracciones, porcentajes, ecuaciones y un problema matemático. Un ejercicio con serie de números y otro con serie de figuras. Un ejercicio para desarrollar bases de datos y hojas de cálculo.



- ❖ **Puesto de Coordinación de vinculación:** Se aplicaron las siguientes pruebas: Un ejercicio de ortografía, un ejercicio de sinónimos y antónimos, un ejercicio de vocabulario, un ejercicio de frases desordenadas o incompletas. Un examen de mecanografía, un ejercicio para contestar el teléfono, ejercicio para archivar, ejercicio de procesamiento de texto, ejercicio de elaboración de oficios.

- ❖ **Puesto de Coordinación de difusión, imagen y logística:** Se aplicaron las siguientes pruebas: Ejercicio de ortografía, ejercicio de sinónimos y antónimos, ejercicio de vocabulario. Prueba de personalidad como capacidad de persuasión y empatía. Ejercicio de tramo fijo de manejo para trasladar personas.

5.3.4.- ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Los solicitantes que aprobaron las etapas anteriores pasaron a la entrevista estructurada, en el puesto de Coordinación general aprobaron 2 personas, en el de Coordinación de recursos financieros aprobaron las 2 personas, en el puesto de Coordinación de vinculación aprobaron 3 personas y en el puesto de Coordinación de difusión, imagen y logística aprobaron 2 personas. A estas personas se les aplicó la entrevista estructurada, debido a su validez se convierte en una herramienta muy importante en el proceso de selección de personal, ya que ayuda al Departamento de Desarrollo Social a tomar la decisión adecuada, dicha entrevista será explicada detalladamente en el 5.4.



5.3.5.- INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

Se realizó la investigación de antecedentes y verificación de referencias, de las solicitudes proporcionadas por los candidatos se confirmaron las fechas de los trabajos anteriores, su educación, domicilio, siendo esta investigación muy breve. Todos los candidatos aprobaron esta etapa.

5.3.6.- OFERTA DE EMPLEO CONDICIONAL

En esta etapa se tienen a los cuatro candidatos para ocupar las cuatro vacantes y estos han sido los que aprobaron todos los pasos anteriores, el jefe del Departamento de Desarrollo Social les hizo una oferta condicional de empleo, les informó que debían realizar un examen médico y si lo aprobaban, serían contratados en la vacante correspondiente.

5.3.7.- EXAMEN MÉDICO

Como requisito que exige la organización los cuatro candidatos presentaron su examen médico, dichos candidatos lo aprobaron. Siendo considerados de buena salud y sin tener alguna enfermedad peligrosa o delicada, que pudiera impedir la realización de su trabajo en la organización.



5.3.8.- COLOCACIÓN

En esta última etapa el jefe del Departamento de Desarrollo Social les notifico a cada uno de los cuatro candidatos que son aceptados por la organización, debido a que han pasado todas las etapas del proceso de selección con éxito, se les asigno su posición vacante y se les hizo una pequeña orientación y entrenamiento en el trabajo.

5.4.- APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA EN LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES

La entrevista estructurada es más confiable y válida, debido a que el entrevistador tiene una lista uniforme de preguntas que formula a todos los solicitantes, dichas preguntas se preparan a fin de identificar la información específica que se quiere obtener en la entrevista. Los candidatos a los que se les aplico la entrevista estructurada fueron para el puesto de Coordinación general 2 personas, para el puesto de Coordinación de recursos financieros 2 personas, para el puesto de Coordinación de vinculación 3 personas y para el puesto de Coordinación de difusión imagen y logística 2 personas.

5.4.1.- CONDICIONES DEL LUGAR PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

El lugar donde se aplicó la entrevista estructurada fue en una oficina agradable, alejada de ruido y de interrupciones, se facilito la comunicación y la entrevista se llevo de manera fluida, se saludo a cada uno de los entrevistados con mucha energía este fue el primer momento de contacto entre el entrevistador y



entrevistado. A dichos entrevistados se les dio una hora respectivamente, se les aviso con anticipación para no hacerlos esperar y la ansiedad fuera un factor negativo para ellos.

5.4.2.- PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR

El entrevistador se presento debidamente con su nombre y puesto en la organización, se les dio una pequeña explicación de la entrevista como su duración aproximada, respectivamente a cada uno de los entrevistados se les informo las causas por las que fue llamado. Para romper el hielo del momento se les hizo una pregunta sobre el tiempo atmosférico, posteriormente se les pregunto si tenían alguna duda sobre el proceso de selección o sobre el puesto.

5.4.3.- INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

En la conversación se trato de que el entrevistado adquiriera confianza para que el entrevistador obtuviera la máxima información sobre el solicitante. En la comunicación se evaluó al candidato de como reaccionaba sobre las preguntas planteadas. Se realizaron preguntas generales y específicas tratando de obtener el máximo de información, se paso al siguiente paso que es la aplicación práctica de la entrevista estructurada.



5.4.4.- APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Se hizo la aplicación de la entrevista estructurada, se hablo de los datos personales, sus logros académicos, la experiencia ocupacional, sus cualidades personales y por último se aplicó un caso práctico o simulación del puesto respectivamente a cada solicitante.

Al terminó de la lista de preguntas se le pregunto a cada uno de los candidatos si tenían alguna pregunta final o algún comentario. Se les informo que en una semana se les avisaría sobre la decisión que se ha tomado, se acompañó a los solicitantes respectivamente a la puerta y se les agradeció su colaboración en el proceso.

5.5.- EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES

Después de llevar a cabo la aplicación del proceso de la selección de personal en la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes se realizo su evaluación, tratando de alcanzar su principal objetivo contratar a los candidatos que cumplan con los requisitos necesarios para desarrollar su trabajo y brindar a la sociedad un mejor servicio, siendo la evaluación siguiente:

5.5.1.- ENTREVISTA PRELIMINAR

Etapla realizada por el Presidente Municipal fue de las más productivas, las preguntas realizadas le ayudaron a elegir a tres personas para cada puesto,



siendo estos candidatos los que mejor cumplían con los requisitos mínimos, también se dio cuenta de que otras personas cumplían con los requisitos necesarios para otros puestos vacantes. De esta manera pasaron 12 candidatos a la siguiente etapa, realizando el primer filtro, siendo de gran importancia ya que no se pierde tiempo con muchos candidatos en las siguientes etapas.

5.5.2.- SOLICITUD DE EMPLEO

En esta etapa se analizó la información de cada candidato siendo el encargado de esto el jefe del Departamento de Desarrollo Social, toda la información presentada en la solicitud de empleo fue muy parecida, es decir todos pasaron a la siguiente etapa. La solicitud de empleo no ayudó a eliminar a candidatos ya que todos parecían ser aptos para cubrir la vacante. Ahora se tenía que asegurar de que la información proporcionada fuera verdadera.

5.5.3.- PRUEBAS DE EMPLEO

Después de realizar la aplicación de las pruebas se llegó a la siguiente evaluación:

- ❖ **Puesto de Coordinación general:** Se aplicaron las pruebas mencionadas en el punto 5.3.3 para dicho puesto, dos candidatos pasaron con éxito las primeras pruebas, pero la última prueba la aprobó con más éxito un solo candidato esta prueba fue la de personalidad como la capacidad de iniciativa, la de empatía y la de adaptación social, esta prueba es indispensable cubrir para el puesto de Coordinación general, se llegó a la conclusión de que los dos candidatos pasaran a la siguiente prueba.



- ❖ **Puesto de Coordinación de recursos financieros:** Después de aplicarse las pruebas mencionadas en el punto 5.3.3 para dicho puesto, se eligió a los dos solicitantes que obtuvieron la mayor puntuación en estas pruebas, para cubrir el puesto de Coordinación de recursos financieros, el encargado de calificarlas fue el jefe del Departamento de Desarrollo Social.
- ❖ **Puesto de Coordinación de vinculación:** Después de aplicarse las pruebas mencionadas en el punto 5.3.3 para dicho puesto, los tres candidatos aprobaron las pruebas con éxito, pero cabe mencionar el examen de mecanografía obtuvo una puntuación muy baja. De esta manera se capacitara al solicitante en mecanografía.
- ❖ **Puesto de Coordinación de difusión, imagen y logística:** Se aplicaron las pruebas mencionadas en el punto 5.3.3 para dicho puesto, en estas pruebas dos candidatos obtuvieron muy buenas calificaciones y se llego a la conclusión de que ambos pasaran a la siguiente etapa.

5.5.4.- ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Los candidatos a los que se les aplico la entrevista estructurada fueron para el puesto de Coordinación general 2 personas, para el de Coordinación de recursos financieros 2 personas, para el de Coordinación de vinculación 3 personas y para el de Coordinación de difusión, imagen y logística 2 personas, la evaluación de esta entrevista será explicada detalladamente en el 5.6. Debido a su gran importancia ya que después de esta etapa solo se elige al candidato que parece ser mas apto para cubrir la vacante.



5.5.5.- INVESTIGACIÓN DE ANTECEDENTES

En la investigación de antecedentes y verificación de referencias, se confirmó la información dado por los solicitantes es decir todos llenaron su solicitud de empleo de una manera correcta y honesta. Esta investigación fue muy breve, solo se hicieron muy pocas llamadas y tal vez debido a esto no se encontraron anomalías en las solicitudes presentadas por los solicitantes.

5.5.6.- OFERTA DE EMPLEO CONDICIONAL

El jefe del Departamento de Desarrollo Social al tener los cuatro candidatos para ocupar los cuatro puestos respectivamente se encargó de realizar una oferta condicional de empleo, esta fue hecha con gran éxito ya que los cuatro solicitantes aceptaron realizarse un examen médico.

5.5.7.- EXAMEN MÉDICO

Los cuatro candidatos presentaron su examen médico y este fue aprobado por todos los solicitantes, esta etapa fue muy rápida debido a la buena disposición de los candidatos.

5.5.8.- COLOCACIÓN

Siendo esta la última etapa el jefe del Departamento de Desarrollo Social se encargó de notificar a los candidatos que fueron aceptados por la organización,



así como también los felicito por terminar el proceso de selección de personal con éxito, les asigno la posición vacante y una pequeña orientación, el entrenamiento del trabajo fue muy sencillo debido a que los candidatos conocían muy bien el puesto y también fueron los mas capacitados para dicho puesto.

5.6.- EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA EN LA COORDINACIÓN DE LA SECRETARÍA DE LOS JÓVENES

Después de realizada la entrevista estructurada esta fue aplicada para el puesto de Coordinación general a 2 personas, para el puesto de Coordinación de recursos financieros a 2 personas, para el puesto de Coordinación de vinculación a 3 personas y para el puesto de Coordinación de imagen y logística a 2 personas. Se obtuvo la siguiente evaluación:

5.6.1.- CONDICIONES DEL LUGAR PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

Las condiciones del lugar para la realización de la entrevista fueron las apropiadas, pero al hacer las entrevistas el tiempo no fue suficiente para su aplicación y se le hizo esperar a los entrevistados veinte minutos aproximadamente, el factor ansiedad fue un factor negativo para ellos.

5.6.2.- PRESENTACIÓN DEL ENTREVISTADOR

La presentación del entrevistador se realizo debidamente con su nombre y el puesto que ocupa en la organización, a los primeros cuatro entrevistados se les



informo adecuadamente las causas por las que fue llamado, la duración aproximada de la entrevista y se rompió el hielo con una pregunta como ¿Qué frío esta haciendo?, ¿se le complico llegar a este lugar?, se les pregunto si tenían alguna duda sobre el proceso de selección. A los últimos entrevistados es decir a los cinco, solo se les informo el tiempo de duración de la entrevista y si tenían alguna pregunta sobre el proceso de selección aquí el tiempo fue factor muy importante.

5.6.3.- INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

En la conversación se adquirió la confianza y se obtuvo el máximo de información sobre el candidato. Este paso fue muy eficiente de manera que ayudo a conocer a todos los candidatos de una forma más amplia, su comportamiento, su personalidad principalmente y así tomar la mejor decisión de contratación.

5.6.4.- APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

En la aplicación práctica de la entrevista estructurada, se obtuvo la información de los solicitantes como sus datos personales, sus logros académicos, la experiencia ocupacional, sus cualidades personales y el caso practico o simulación del puesto para cada solicitante fue muy efectivo, ya que de esta manera se conoció como cada uno de los solicitantes reaccionaba a cada caso especifico y cual de todos ellos lo resolvería con más éxito y más rapidez.

Al terminar todas las preguntas a cada uno de los solicitantes se le pregunto si tenían algún comentario o una pregunta final. Se les informo que en una semana



se les darían a conocer los resultados de la decisión, y se les agradeció su colaboración en el proceso. En una entrevista no fue posible su terminación de esta forma ya que el solicitante se fue anticipadamente debido a un problema familiar y solo se terminó la aplicación de su entrevista.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado la presente investigación, se concluye lo siguiente:

- ❖ Es de gran importancia realizar un proceso de selección en las organizaciones para lograr la calidad y eficacia, ya que este proceso ayuda a elegir a la persona más adecuada para la vacante, de esta manera se logran los objetivos de la organización y de los empleados, dando como resultado su eficiencia y su buen desempeño.
- ❖ Se debe realizar un proceso de selección adecuado para cada organización, este debe de seguir una secuencia de pasos sin errores, para conseguir el éxito en la selección de personal y contratar a la persona que mejor se desarrollara en el puesto.
- ❖ La entrevista de selección es una forma de comunicación directa entre entrevistador y entrevistado, es de gran importancia ya que proporciona información de los candidatos por ejemplo la forma de comportarse, su personalidad, su capacidad de desenvolvimiento, conocer sus fortalezas y debilidades. También permite identificar intereses comunes entre la organización y el candidato.
- ❖ La entrevista estructurada es la más adecuada para el proceso de selección de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes, ya que se da igualdad de oportunidades en el empleo puesto que contiene una serie estándar de preguntas, también es la que aporta mayor información en el menor tiempo y permite un costo muy bajo.



- ❖ El H. Ayuntamiento Constitucional de Charo, Mich., debe de tener una selección de personal más adecuada para que sus vacantes sean ocupadas por personas preparadas y con los conocimientos requeridos para la organización. La Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes debe tener como principal objetivo contratar a las personas adecuadas, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades y su perfil.
- ❖ Al realizar el diseño del proceso de selección de personal tiene como principal objetivo desde la primera etapa hacer un filtro y que solo los candidatos más aptos puedan seguir en el proceso, de esta manera se ahorrara tiempo y costo para la organización. Las personas que pasen con éxito todas las etapas serán las más idóneas para ocupar los puestos vacantes de la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes del H. Ayuntamiento de Charo, Michoacán.
- ❖ Al aplicar el diseño del proceso de selección de personal y el diseño de la entrevista estructurada en la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes se obtendrá el personal capacitado de esta manera se desarrollara satisfactoriamente, buscando el bien para la sociedad y brindando un trato digno y honesto a las personas, siendo este el principal objetivo de esta Coordinación.
- ❖ La persona encargada de aplicar el diseño de la entrevista estructurada debe tener un amplio conocimiento de los puestos para que pueda tomar la mejor decisión y cubrir los puestos existentes en la Coordinación de la Secretaría de los Jóvenes. Además debe poseer ética profesional y no dejarse influenciar por la apariencia, familiaridad o amistad, debe hacer su evaluación de forma correcta para contratar a la persona más apta.



- ❖ La evaluación es de gran importancia ya que con ella se pueden observar algunos errores en el proceso de selección de personal así como en la entrevista estructurada.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ARIAS, Galicia Fernando., Víctor Heredia Espinosa. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas, Quinta edición, México.

CHIAVENATO, Idalberto. (1994). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill, Segunda edición, Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, Colombia.

CHRUDEN., Sherman. (2002). "Administración de personal". Ed. Cecs, Vigésima quinta edición, México.

DE CENZO, David A., Stephen P. Robbins. (2001). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Limusa Wiley, Primera edición, México.

DESSLER, Gary., Ricardo Varela. (2004). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Segunda edición, México.

IVANCEVICH, John M. (2005). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill, Novena edición, México.



MARISTANY, Jaime. (2000). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Primera edición, Argentina.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. (2007). "Administración moderna de personal". Ed. Thomson, Séptima edición, México.

ROSENBERG, Raquel. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. El Ateneo, Primera edición, Argentina.

SHERMAN, Arthur., George Bohlander., Scott Snell. (1999). "Administración de Recursos Humanos". Ed. International Thomson Editores, Decima primera edición, México.

WAYNE, Mondy R., Robert M. Noe. (1997). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Sexta edición, México.

WERTHER, William B., Keith Davis. (2000). "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, México.

PÁGINA DE INTERNET

<http://html.rincondelvago.com/proceso-de-seleccion-de-personal.html>

<http://psicologiayempresa.com/ventajas-desventajas-seleccion-personal.html>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-De-Reclutamiento-y-Seleccion-De/1468698.html>



http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/ryspuch.htm>

<http://www.inafed.gob.mx/work/templates/enciclo/michoacan/mpios/16022a.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/EntrevistaInvestigacion>

http://www.upct.es/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf

<http://www2.uca.es/dept/enfermeria/socrates/entrevista/01.htm>



ANEXOS

ANEXO I: FORMATO DE ENTREVISTA PERSONAL O TELEFÓNICA

ENTREVISTA PERSONAL O TELEFÓNICA		
		☐ EMPLEADOR ANTERIOR ☐ REFERENCIA
COMPAÑÍA _____	DIRECCIÓN _____	TELÉFONO _____
NOMBRE DE LA PERSONA _____		PUESTO O _____
CONTACTADA _____		CARGO _____
1. DESEO VERIFICAR ALGUNOS DATOS OFRECIDOS POR (LA SRITA., SRA., EL SR.) QUE SOLICITA EMPLEO EN NUESTRA COMPAÑÍA. ¿CUÁNDO TRABAJÓ PARA SU EMPRESA? _____ DE _____ A _____ 2. ¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZABA EN EL PUESTO? AL PRINCIPIO _____ AL FINAL _____ 3. AFIRMA QUE GANABA \$ _____ CUANDO DEJÓ SU EMPRESA, ¿ES CORRECTO? SÍ _____ NO _____ \$ _____ 4. ¿QUÉ PENSABAN SUS SUPERIORES DE ESTA PERSONA? _____ ¿QUÉ PENSABAN SUS SUBALTERNOS? _____ 5. ¿TENÍA RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN? SÍ _____ NO _____ (SI ES ASÍ) ¿CÓMO LA DESEMPEÑABA? _____ 6. ¿CUÁNTO EMPEÑO PONÍA EN EL TRABAJO? _____ 7. ¿CÓMO SE RELACIONABA CON LOS DEMÁS? _____ 8. ¿CUÁL FUE SU REGISTRO DE ASISTENCIA? _____ ¿DE PUNTUALIDAD? _____ 9. ¿CUÁLES FUERON LAS RAZONES DE SU SALIDA? _____ 10. ¿LO RECONTRATARÍA OTRA VEZ? (SI NO) ¿POR QUÉ? _____ SÍ _____ NO _____ 11. ¿TUVO PROBLEMAS FAMILIARES, FINANCIEROS O PERSONALES QUE INTERFERIERAN CON SU TRABAJO? SÍ _____ NO _____ 12. ¿BEBÍA O JUGABA EN EXCESO? SÍ _____ NO _____ 13. ¿CUÁLES SON SUS PUNTOS FUERTES? _____ 14. ¿CUÁLES SON SUS PUNTOS DÉBILES? _____		
COMENTARIOS: _____		

Fuente: DESSLER, Gary., Ricardo Varela. (2004). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Prentice Hall, Segunda edición, México. Pp. 92.



ANEXO II: LISTA DE VERIFICACIÓN DE ENTREVISTA

Todo lo relacionado con aparatos fotográficos

Lista de verificación de entrevista de selección de personal

Forma P-116

Nombre del solicitante: _____

Fecha: _____

Solicita el puesto de: _____

Código: _____

Entrevistador: _____

Comentarios del entrevistador

a) Evaluación de varios aspectos (1= mínimo, 10= máximo):

Aspecto: _____

Habilidad del puesto: _____

Interés: _____

Educación y capacitación: _____

Experiencia y antecedentes: _____

Disponibilidad: _____

Estabilidad (empleo anterior): _____

Expectativas salariales compatibles con lo presupuestado: _____

b) Comentarios específicos sobre el puesto que solicita:

1. Actitud respecto al empleo anterior: _____

2. Actitud respecto al jefe inmediato anterior: _____

3. Expectativas de responsabilidad en el puesto: _____

4. Expectativas profesionales: _____

5. Comentarios adicionales: _____

Seguimiento sugerido

_____ Ninguno

_____ Solicitante no aceptable (notificar)

_____ Someter a pruebas

_____ Concertar entrevista con supervisor

_____ No aceptable para puesto solicitado

_____ Entrevista adicional con personal

_____ Considérese para el puesto

Fuente: WERTHER, William B., Keith Davis. (2000). "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill, Quinta edición, México. Pp. 197.

**ANEXO III: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COORDINACIÓN GENERAL****H. AYUNTAMIENTO DE CHARO, MICH.**

Charo, Michoacán

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto: Coordinador general.

Departamento: Desarrollo Social

Jornada de trabajo: 9:00 a 15:00 horas.

Código: 010

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de elaboración: Noviembre 2011

Fecha de revisión: Diciembre 2011

Edad y sexo requeridos: Mayor de 23 años.

Sexo indistinto.

Jefe directo: Jefe del Departamento de Desarrollo Social

Supervisa a: Coordinador de recursos financieros.

Coordinador de vinculación.

Coordinador de difusión, imagen y logística.

Grado de preparación: Universitaria.

Experiencia: No necesaria.

Descripción general: Planear, organizar, controlar y dirigir la coordinación.

Descripción detallada:

- Delegar actividades.
- Asistir a eventos externos de la coordinación.
- Asistir a reuniones.
- Intervenir directamente en los acuerdos que se tomen dentro de la administración del ayuntamiento.
- Supervisar a sus subordinados.
- Autorizar los proyectos de la coordinación.
- Generar relaciones con organizaciones y dependencias exteriores al municipio para conseguir recursos y apoyos.
- Detectar las oportunidades de crecimiento en las áreas que más lo necesiten dentro del municipio.
- Atención a la sociedad.

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO IV: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COORDINACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

H. AYUNTAMIENTO DE CHARO, MICH.

Charo, Michoacán

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto: Coordinación de recursos financieros.

Departamento: Desarrollo Social

Jornada de trabajo: 9:00 a 15:00 horas.

Código: 011

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de elaboración: Noviembre 2011

Fecha de revisión: Diciembre 2011

Edad y sexo requeridos: Mayor de 18 años.

Sexo indistinto.

Jefe directo: Coordinador general.

Supervisa a: -----

Grado de preparación: Técnico en contabilidad ó Licenciatura en Contaduría.

Experiencia: No necesaria.

Descripción general: Contabilidad de la coordinación, planeación y control de eventos realizados por la coordinación.

Descripción detallada:

- Llevar el control interno de los recursos financieros que maneja la coordinación.
- Entregar un balance de cuentas para revisar el movimiento de recursos de la coordinación.
- Organizar eventos de la coordinación.
- Realizar invitaciones.
- Organizar reuniones.
- Control de agenda.
- Planear las actividades del coordinador general.
- Apoyar a las otras áreas cuando éstas se encuentran con más trabajo. (Esto aplica a todos los coordinadores).

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO V: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN

H. AYUNTAMIENTO DE CHARO, MICH.

Charo, Michoacán

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto: Coordinación de vinculación.

Departamento: Desarrollo Social

Jornada de trabajo: 9:00 a 15:00 horas.

Código: 012

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de elaboración: Noviembre 2011

Fecha de revisión: Diciembre 2011

Edad y sexo requeridos: Mayor de 18 años.

Sexo indistinto.

Jefe directo: Coordinador general.

Supervisa a: -----

Grado de preparación: Preparatoria o equivalente.

Experiencia: No necesaria.

Descripción general: Auxiliar del coordinador general y elaboración de documentos oficiales.

Descripción detallada:

- Gestión con instituciones, presidente municipal y distintas áreas del ayuntamiento como deportes, cultura, etc.
- Gestión con patrocinadores.
- Gestión de cursos, conferencias y talleres.
- Realizar oficios.
- Seguimiento de documentos.
- Archivar.
- Contestar el teléfono.
- Elaborar proyectos de brigadas de ayuda social.
- Representar al coordinador en eventos externos de la coordinación.

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO VI: FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN, IMAGEN Y LOGÍSTICA

H. AYUNTAMIENTO DE CHARO, MICH.

Charo, Michoacán

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto: Coordinación de difusión, imagen y logística.

Departamento: Desarrollo Social

Jornada de trabajo: 9:00 a 15:00 horas.

Código: 013

Número de empleados en el puesto: 1

Fecha de elaboración: Noviembre 2011

Fecha de revisión: Diciembre 2011

Edad y sexo requeridos: Mayor de 18 años.

Sexo indistinto.

Jefe directo: Coordinador general.

Supervisa a: -----

Grado de preparación:

Experiencia: No necesaria.

Descripción general: Su principal actividad es dar imagen a toda la coordinación.

- Descripción detallada:
- Realizar logotipos.
- Realizar carteles.
- Contratar mobiliario.
- Dar publicidad a los eventos.
- Contratar sonidos para eventos.
- Trasladar personal.
- Manejar software.
- Difusión y perifoneo.

Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO VII: FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR****PREGUNTAS INICIALES**

- ¿Por qué eligió esta organización?
- ¿Qué puesto es el que solicita?
- ¿Qué experiencia tiene sobre este puesto?
- ¿Por qué cree que sería el mejor candidato para ocupar este puesto?
- ¿Cuál es su escolaridad?
- ¿Se considera más como un líder o como un seguidor?
- ¿Cuál es la decisión más importante que ha tomado en su vida?
- ¿Cómo se describiría a sí mismo?
- ¿Qué le interesa en su tiempo libre?
- ¿Qué situaciones le ponen nervioso o alterado?

Fuente: Elaboración propia.

[illegible]

JESSICA CORTÉS BAEZA

**ANEXO IX: FORMATO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

Nombre del candidato:
Puesto:
Nombre del entrevistador:
Lugar:
Fecha:
Hora:

DATOS PERSONALES
Domicilio:
Lugar de nacimiento:
Fecha de nacimiento:
Edad:
Sexo: M _____ F _____
Estado civil:
No. Celular:
Email:

Continua



LOGROS ACADÉMICOS			
Escolaridad			
Nombre:	Institución:	Fecha:	Título:
Primaria			
Secundaria			
Preparatoria			
Universitaria			
Otros			
Computación: _____			
Idiomas:			
Otros cursos:			

EXPERIENCIA OCUPACIONAL
¿Cuántos empleos has desempeñado? ¿Cuál fue tu último empleo? ¿Qué cosas disfrutabas en tu anterior empleo? ¿Te gustaban tus deberes y responsabilidades anteriores? ¿Por qué crees que eres un buen candidato para este puesto? ¿Qué te gusta más del puesto y que menos? ¿Qué problemas has resuelto? ¿Qué cosas has aprendido?

Continúa

**CUALIDADES PERSONALES**

¿Cuál es tu mayor fortaleza?

¿Cuál es tu mayor debilidad?

¿Cuáles son tus principales valores?

¿Te gusta el trabajo en equipo ó trabajo individual?

¿Por qué?

CASO O SIMULACIÓN DEL PUESTO:

Fuente: Elaboración propia.



GLOSARIO

- ❖ Acervo: Patrimonio, riqueza, posesiones de una institución o comunidad.
- ❖ Actitud: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.
- ❖ Adscripción: Acto o hecho de asignar a una persona al servicio de un puesto, o ubicar a una unidad administrativa dentro de otra de mayor jerarquía.
- ❖ Análogo, ga: Órgano que puede adoptar aspecto semejante a otro por cumplir determinada función, pero que no es homólogo a él.
- ❖ Aptitud: Disposición y capacidad para realizar bien alguna actividad.
- ❖ Calidad: Es cumplimiento de todos los requisitos solicitados ya sea de un producto y servicio en vías de satisfacer una necesidad tangible o no.
- ❖ Cognitivo: Es aquello que pertenece o que está relacionado al conocimiento. Éste, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.
- ❖ Competitividad: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.



- ❖ Confiabilidad: Que se puede estar seguro de que funcionará. Que crea confianza.
- ❖ Difieren: Dilatar, retardar o suspender la ejecución de una cosa.
- ❖ Efectividad: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Logro de los objetivos al menor costo y con el menor número de consecuencias imprevistas.
- ❖ Eficacia: Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución.
- ❖ Eficiencia: Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos. El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio, y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.
- ❖ Escepticismo: Es la denominación que recibe la actitud de cuestionar o poner en duda algunas afirmaciones que, bajo algunos contextos, se dan por sentadas.
- ❖ Estándar: Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia por ser corriente.



- ❖ Idoneidad: Reunión de las condiciones necesarias para desempeñar una función.
- ❖ Interpersonal: Una relación interpersonal es una asociación de largo plazo entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en negocios y actividades sociales.
- ❖ Normas: Acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas o criterios precisos para ser usados consistentemente como reglas, guías, o definiciones de características, asegurando de esta forma que los materiales, productos, procesos y servicios son apropiados para lograr el fin para el que se concibieron.
- ❖ Objetividad: Cualidad de una información que refleja de modo adecuado la realidad a la que se refiere.
- ❖ Parámetro: Es un dato que es tomado como necesario para analizar o valorar una situación.
- ❖ Percepción: Proceso mediante el cual un individuo elige, organiza e interpreta estímulos en una imagen significativa y coherente del mundo.
- ❖ Prerrogativa: Estado absoluto de una persona donde se le confieren derechos innegables por el simple hecho de existir.
- ❖ Productividad: Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el



tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

- ❖ Rentabilidad: Capacidad para producir algún beneficio o ganancia.
- ❖ Sistemático: Usa un método o sigue un plan o un procedimiento explícito irracional.
- ❖ Subjetividad: De nuestro modo de pensar o sentir, y no del objeto en sí mismo.
- ❖ Validez: Firmeza, exactitud o legalidad.
- ❖ Versátil: Que cambia con facilidad de gustos, opiniones o sentimientos.