

11
29.

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE PSICOLOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO



VINCIT IN BONO MALUM

UNIVERSIDAD ANAHUAC

T E M A

" LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN RELACION CON
EL DESEMPEÑO POSTERIOR DE LAS SECRETARIAS "

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

MARIA DEL CARMEN KURI ABDO

MEXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	INTRODUCCION.....	3
1.0	REVISION BIBLIOGRAFICA.....	6
1.1	EL RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS :	
	-Concepto del Reclutamiento.....	7
	-Función del Reclutador.....	8
	-Importancia del Reclutamiento.....	8
	-Diferencia entre Reclutamiento y Selección	
	Ubicación del Reclutamiento en los Recursos	
	Humanos.....	9
1.2	EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	11
	-1º Paso : Definir Políticas y Objetivos del	
	Reclutamiento.....	11
	-2º Paso : Programar Necesidades de la Empresa.....	11
	-3º Paso : La Operación del Reclutamiento :	14
	*Requisición.	
	*Fuentes de Reclutamiento	
	-4º Paso : Entrevista inicial de reclutamiento.....	16
	-5º Paso : Valoración del Reclutamiento.....	17
1.3	MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO.....	19
	-Fuentes de Reclutamiento Internas :	
	A.-Designación Nominal por parte de los Empleados..	20
	B.-Inventario de Recursos Humanos.....	20
	C.-Traslados.....	21
	D.-Consideración de Candidaturas Archivadas	
	(Personal de Cartera).....	22
	E.-Otras.....	22
	-Fuentes de Reclutamiento Externas :	
	A.-Solicitudes Directas o Contratación Directa.....	24
	B.-Bolsa de trabajo: Escuelas, Institutos y	
	Universidades.....	25
	C.-Organizaciones, Entidades y Asociaciones	
	Locales.....	26
	D.-Empresas de la Competencia (Juntas de	
	Intercambio).....	26
	E.-Oficinas de Colocación Pública.....	27
	F.-Consultores y Asesores de la Empresa.....	27
	G.-Anuncios de la Prensa.....	28
	H.-Agencias de Colocación Privada.....	29
	I.-Recomendados.....	30
	J.-Sindicatos de Trabajadores.....	31
	K.-Personal con alguna Incapacidad Física.....	31
	L.-Otras.....	32

1.4 VARIABLES CON LAS QUE SE RELACIONA EL RECLUTAMIENTO.....	35
1.5 EL DESEMPEÑO.....	40
Propósitos y Métodos de Evaluación.....	45
Ventajas de la Calificación de Méritos.....	49
Entrevista de Evaluación.....	51
1.6 VARIABLES CON LAS QUE SE RELACIONA EL DESEMPEÑO.....	52
1.7 ESTUDIOS QUE RELACIONAN LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL.....	57
2.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	65
3.0 METODOLOGIA: Esquema del estudio.....	66
Muestra y Sujetos.....	67
Contexto Social donde se llevó a cabo el estudio.....	69
Identificación de Variables.....	70
Procedimientos Generales.....	72
Medidas No Obstrusivas.....	75
Análisis de Datos.....	76
4.0 RESULTADOS.....	77
5.0 CONCLUSIONES.....	92
6.0 BIBLIOGRAFIA.....	127

INTRODUCCION

Según empresarios de México el problema de reclutamiento es grave, ya que algunas organizaciones desperdician recursos económicos y pierden mucho tiempo en esta función. El Reclutamiento resulta ineficiente, pues empleados que han sido contratados por la empresa, no se desempeñan adecuadamente dentro de sus puestos. Este problema se debe a que ciertos candidatos, son reclutados para una vacante determinada en fuentes de reclutamiento erróneas, y presentan posteriormente un deficiente desempeño laboral, lo que resulta por debajo de las expectativas calculadas por el empleador.

La presente investigación esta diseñada para estudiar la eficiencia de diferentes fuentes de reclutamiento, en relación con el desempeño posterior de los empleados de un puesto determinado. Específicamente se medirá el desempeño de puestos secretariales, en relación con las fuentes de reclutamiento que se usaron para conseguir a dichas secretarías, identificando como las más eficientes, a aquellas fuentes que produzcan candidatos con un desempeño posterior idóneo dentro de la empresa.

Por reclutamiento se entiende, "Al proceso de búsqueda y atracción de empleados a la compañía; es un medio para descubrir posibles candidatos e inducirlos a que hagan una solicitud de empleo en la misma" (Macfarland, 1972). Por lo mismo las fuentes de reclutamiento se pueden definir como "el lugar donde se podrá encontrar el personal que la empresa necesite" (Reyes Ponce, 1981).

La medición del desempeño dentro de la psicología ocupa un campo muy amplio ya que se puede enfocar desde un punto de vista general del trabajo, hasta aplicarse a ocupaciones y campos específicos. Esta

investigación definirá "desempeño laboral" como "Los resultados esperados de un individuo dentro de su trabajo" (Tiffin , 1981)

El estudio pretende ver si una existe relación entre el ser reclutado por recomendaciones, iniciativa propia, juntas de intercambio, bolsa de trabajo o anuncios en periódico, con el desempeño posterior de la secretaria.

La importancia de este estudio radica en que una vez que son detectadas o que se ha llegado a predecir qué fuentes de reclutamiento son las más idóneas en la búsqueda de secretarias, podrá ahorrarse en el futuro, tiempo y dinero, ya que se podrán aprovechar las fuentes de reclutamiento predeterminadas , como las más adecuadas, es decir, se sabrá con cierta certeza que fuentes de reclutamiento se necesitan contactar para reclutar secretarias eficientes. Tendremos como consecuencia una eficiencia en el trabajo secretarial de la empresa. En resumen , los resultados se podrán utilizar como herramienta para el reclutamiento más eficiente de secretarias; puesto de indispensable apoyo en una organización.

Es necesario mencionar que la importancia de esta tesis también radica en su contribución a la investigación del reclutamiento en México, ya que la mayoría de las investigaciones al respecto se han realizado en EEUU, y por lo mismo, es necesario extender los hallazgos de estas investigaciones a nuestro país.

La pregunta central de esta investigación es entonces : ¿Qué fuentes de reclutamiento producen las mejores secretarias?.La respuesta a esta pregunta estará guiada por una serie de hipótesis que básicamente proponen lo siguiente: Si existe relación entre las fuentes de reclutamiento y el desempeño laboral de las secretarias.

Este estudio parte de investigaciones que plantean la misma relación como las de Breaugh (1981), Decker y Cornelius (1979), Colín (1982), Estrada (1975), Caldwell y W. Spivey (1983), Taylor y Schmidt (1983). También parte de las conceptualizaciones sobre reclutamiento y desempeño como son las de Zerrilli (1973), Macfarland (1972), Cascio (1978), Romero Betancourt (1981), Krichner y Dunnette (1982), Reyes Ponce (1981), Zippo (1983), Gellerman (1972) Milton y Naylor (1979), etc.

Con base a esta revisión bibliográfica se llevará a cabo un estudio buscando validar los postulados y recomendaciones de los autores que han manejado aspectos relacionados directa o indirectamente con el reclutamiento.

Esta tesis se llevará a cabo en el D.F. en una institución de Banca Múltiple (Sociedad Nacional de Crédito), que pertenece al sector público, específicamente en un banco. La unidad de análisis serán las secretarías de diferentes niveles de la organización.

Los datos que nos darán la información sobre las fuentes en que fueron reclutadas las secretarías, se obtendrán de las solicitudes que hayan llenado al ingresar al banco; la información sobre su desempeño, se obtendrá de la forma de "evaluación del desempeño" (de la calificación de méritos) que existe en la organización y que se haya aplicado a las secretarías. Por lo tanto, esta investigación se manejará con base a la extracción de puntos ya establecidos en las solicitudes y en las evaluaciones de desempeño, que haya realizado con anterioridad el banco.

Esta investigación puede ser un buen paso para estudios futuros con otro tipo de organizaciones y con diferentes sujetos, a fin de precisar mejor la relación entre las fuentes de reclutamiento y el desempeño laboral posterior.

1.0 REVISION BIBLIOGRAFICA.

1.1 EL RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Definición del Reclutamiento.

Entre los factores que intervienen en la organización de toda empresa, ya sea esta de tipo industrial, comercial o de servicios , destaca en primer término, por su gran importancia, el factor humano. Este ha sido considerado desde hace tiempo por su trascendencia, como la principal preocupación de los directores y empresarios. Por lo tanto, no sólo significa dar solución a un problema complejo que atañe a la adecuada adaptación de el empleado al puesto que desempeña, sino además, motivar su interés por una mayor eficiencia y colaboración en sus actividades dentro de la empresa. Se puede decir que el éxito empresarial debe ir ligado íntimamente a la acción de colocar al hombre en el puesto que esté a la medida de su capacidad o habilidades. (Romero Betancourt , 1981).

Existe en las organizaciones el fenómeno de rotación del personal por abandono del trabajo, promociones, transferencias, crecimiento de la empresa, etc. con la consiguiente solicitud de elementos humanos. Lo mismo acontece debido al desarrollo de la tecnología y la producción que cambian constantemente, la división del trabajo, provocando la demanda de potencial humano ante las perspectivas de nuevas plazas y ocupaciones. Es en este entorno es donde se sitúa al gerente de personal, como responsable del análisis continuo de las necesidades de recursos humanos no sólo las presentes, sino también las futuras que surgen de la evaluación de objetivos a largo plazo, de cambios de políticas en la compañía, del ambiente social o entorno de la organización , etc. dando

como conclusión que "la programación de los recursos humanos es la parte esencial de la planeación de la empresa"(Colin , 1982).

Existen varias definiciones de reclutamiento, como la de Macfarland(1972), que dice:"EL reclutamiento, es un proceso de búsqueda y atracción de empleados a la compañía. Es un medio para describir posibles candidatos e inducirlos a qu hagan una solicitud de empleo en la compañía"(pag.305).

Otra interesante exposición es la que a continuación se menciona : "El reclutamiento, es la búsqueda de un determinado número de candidatos que posean ciertas cualidades suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa; en base a un plan o programa cuidadosamente estudiado y programado en todos sus detalles. Es el empleo de las fuentes de reclutamiento idóneas para atraer posibles candidatos, y provocar en ellos el necesario interés por los puestos de trabajo ofrecidos; es la obtención final de un personal eficiente, y no un personal desechado por las empresas" (Zerrilli, 1973: 18).

No se puede dejar de mencionar la importante cita de Gellerman (1978): "El reclutamiento , es un asunto de dos trayectorias, ya que durante el proceso, el individuo debe de decidir de antemano, si en efecto quiere buscar el empleo en determinada compañía, antes de que ésta decida si lo puede emplear a él".

En resumen, las definiciones expuestas, se pueden sintetizar diciendo, que el reclutamiento es la búsqueda y atracción de candidatos para una empresa, en base a fuentes de reclutamiento idóneas.

Función del Reclutamiento:

Es de primordial importancia mencionar que el objetivo del reclutamiento es tener los suficientes empleados con la experiencia exacta en el momento y en el lugar adecuado; por lo mismo, la responsabilidad de los reclutadores se enmarca dentro de ciertas funciones básicas. Sobre esto Macfarland en 1972 refiere que el reclutador se encarga de: 1.- Plantear políticas sobre el funcionamiento de su departamento. 2.- Formular programas de necesidades de la empresa a corto, mediano y a largo plazo. 3.- Evaluar constantemente la eficiencia del proceso de reclutamiento. 4.- Analizar-investigar-evaluar y cultivar diferentes fuentes de aprovisionamiento. 5.- Formular personalmente la entrevista. 6.- Atender las requisiciones. 7.- Mantener estrecho el enlace entre los canales de comunicación y las unidades administrativas que requieren a los empleados y el departamento de recursos humanos. 8.- Establecer el intercambio de ideas y experiencias con el mercado mediato.

Importancia del Reclutamiento:

Al mencionar las funciones de los reclutadores, es de primordial importancia recordar que el reclutamiento es una actividad esencial dentro de la empresa, por cuatro razones supuestas por Zerrilli (1972):

- 1.- Es un primer contacto entre la empresa y aquellos que se convertirán, en un futuro, en miembros de la compañía.
- 2.- Cualquier error cometido en el reclutamiento, puede traer repercusiones futuras en cuanto a que las personas interesadas se pueden llegar a formar un prejuicio equivocado de la empresa.
- 3.- Es una parte de la actividad por integrar un equipo de personal idóneo, eficiente y ventajoso para la empresa.

- 4.- El proceso de reclutamiento influye en la selección, aun cuando sea perfecta , pues si hay un mal reclutamiento, no se podrá mejorar la calidad esperada de los candidatos.

Se ha mencionado que una buena técnica de reclutamiento resulta de primordial importancia dentro de la empresa, al igual para quién está a cargo de dicha función. La responsabilidad del reclutamiento de personal se asigna generalmente a la sección de personal o a la de administración de personal. Esto significa que el departamento de recursos humanos no se limita solamente a la administración y contabilidad de las jornadas de los sueldos. (Romero, Betancourt, 1981).

Según Macfarland (1972) , dentro del proceso de reclutamiento está involucrado todo un equipo: Un grupo de reclutadores y en especial un reclutador de asesoría que coordina e integra el proceso al parejo de las necesidades y políticas de la empresa, y proporciona los medios técnicos para la entrevista o para obtener información de los solicitantes. Sin embargo ; el autor realizó una encuesta en varias empresas italianas, y encontró que no todas poseen un servicio centralizado de reclutamiento, ya que vió que existen varias empresas donde los mismos jefes de las vacantes, realizan la búsqueda de candidatos, sin mayor técnica que sus relaciones personales.

-Diferencias entre reclutamiento y selección y Ubicación del reclutamiento en los recursos humanos:

- + Reclutamiento es la búsqueda de un determinado número de personas que poseen ciertas cualidades. Selección es determinar, a través de pruebas la capacidad y habilidades de los candidatos , y ver si estos alcanzan o no el nivel exigido por la empresa. (Zerilli, 1973)
- + Reclutamiento es una de las tácticas para ir ocupando los diversos puestos vacantes de una organización y consiste en buscar un conjunto de personas que posiblemente poseen las cualidades requeridas.

Selección es que, dentro del conjunto de personas reclutadas , son escogidas aquellas que van a desempeñar, probablemente con éxito, los puestos de trabajo que se encomienden. (Gellerman, 1978).

En la fig. No. 1 podemos ver ambas funciones como parte de un mismo proceso, el cual da una visión general de las etapas de "admisión de los recursos humanos" (Reyes Ponce, 1981):

- Reclutamiento: hace de una "persona extraña", "un candidato".
- Selección: busca en los "candidatos" los mejores para cierto puesto requerido; "el mejor candidato".
- Contratación: hace de un "buen candidato" ,un "empleado" o un "trabajador sindicalizado"
- Introducción o Inducción: hace del "trabajador o empleado", un "buen empleado".

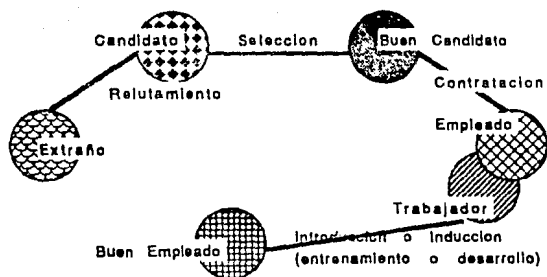


Fig. No.1: Reclutamiento y selección dentro de los recursos humanos.

Una vez mostrado en conjunto todo el proceso de admisión, cabe mencionar que el reclutamiento debe entenderse como un proceso de carácter permanente y continuo, y no como una serie de acciones sin hilación, pues afecta a cada momento la vida empresarial y contribuye en la colaboración de la obtención de los objetivos y políticas de la empresa (Zerrilli, 1973)

1.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Una vez aceptados como técnica idónea ,los conceptos vertidos en los incisos anteriores, es conveniente describir y precisar el "PROCESO DE RECLUTAMIENTO" .Este proceso se divide en cinco partes: 1º Definición de políticas, 2º Programación de las necesidades de la empresa, 3º Operación del reclutamiento: requisición y métodos de reclutamiento, 4º Entrevista, 5º Administración del reclutamiento.

Dichos pasos se desglosan a continuación:

1º "Definición de las políticas del reclutamiento":

Antes de que el gerente de personal organice la función del reclutamiento, necesita definir las normas que regirán el manejo de los recursos humanos - estas se refieren a la obtención, mantenimiento y desarrollo de la fuerza de trabajo de la organización, a todos sus niveles-, considerandolas como un subconjunto de las políticas generales de la empresa.

Definir la política de reclutamiento significa enunciar los objetivos en cuanto al personal que se requiere; un ejemplo de las políticas pueden ser: el admitir o no a personas que no hayan cumplido con su servicio social, el aceptar o no a personas que tengan parentesco con los empleados, el admitir o no mujeres casadas, el aceptar o no a personas mayores de 40 años, etc ... (Zippo, 1983) (Macfarland, 1972).

2º "Programación de las necesidades de la empresa":

Aquí es donde se debe de desarrollar el plan o programa que prevee las responsabilidades asumibles o metas a las que se requiere llegar. El programa de necesidades del reclutamiento puede fijarse a corto, mediano y a largo plazo, en función de necesidades de la empresa.

Según Cascio (1978), al elaborar todo tipo de programa debe de tomarse en cuenta los siguientes 9 puntos:

- a.-Preveer el número de personas necesarias para futuros cambios en la empresa. Es decir, si en este momento la empresa produce 100 unidades con 8 individuos, ¿Cuántas personas necesitará para producir 900 unidades? (esto se calcula mediante una regla de tres).
- b.- Estimar la clase de trabajos realizables y los requisitos esenciales exigidos por los puestos de trabajo vacantes.
- c.-Tomar en cuenta las características que las personas por admitir deben de poseer respecto a edad, nivel de conocimiento, especialización, experiencias anteriores, condiciones físicas y mentales.
- d.- Tomar en cuenta el tipo y grado de adiestramiento que será preciso impartir al nuevo personal y la duración de éste, con el fin de calcular la fecha aproximada de su incorporación a los puestos de trabajo.
- e.- Se debe de diseñar un plan no genérico sino distintivo, es decir, trazar un programa para cada categoría de empleados que se quiera contratar.
- f.- No perder de vista, dentro de este programa, las aspiraciones y sugerencias de los empleados de la organización.
- g.-Controlar constantemente la eficiencia del programa para que en todo momento sea el idóneo; y perfeccionar los medios empleados para reclutar personal.
- h.- Hacer un análisis de la situación concreta del mercado en cuanto a: demanda de mano de obra, y profesionistas, localización geográfica de la empresa; historia y avances tecnológicos o expansiones de la misma, etc...

I.- Antes de llevar a cabo el programa es necesario hacer un análisis específico de las "fuentes de reclutamiento". Para analizarlas es importante tomar en cuenta cinco puntos: costo de las fuentes; tiempo requerido para localizar un candidato; porcentaje de candidatos generados por una fuente; desempeño de candidatos reclutados por cada fuente; y costo del proceso de reclutamiento.

En seguida se desglosan estos puntos:

/Costo de las fuentes: Se ha visto a través de los estudios, que la fuente de reclutamiento más costosa para allegar personal son las agencias privadas; las fuentes más baratas son los periódicos, traslados, promociones y recomendaciones de los mismos empleados.

/Tiempo requerido para localizar al candidato: se ha observado a través de estudios que en las bolsas de trabajo y las recomendaciones, el contacto inicial con el candidato es más rápido que utilizando traslados, promociones y periódicos.

/Es preciso observar el porcentaje de candidatos generados por una fuente en particular; entre mayor sea éste, más eficiente será la fuente para la empresa.

/Para analizar el desempeño de los candidatos reclutados, es recomendable evaluar el mérito de cada fuente, en base a la producción de candidatos que permanecen en la organización como empleados eficientes. Sobre las maneras de evaluar este desempeño se hablará más adelante en el inciso 1.5.

El costo probable del reclutamiento se obtiene con la siguiente fórmula:

$$\text{Costo total del reclutamiento} = \frac{\text{Costos Directos} + \text{Costos Indirectos}}{\text{Número de personas contratadas}}$$

Número de personas contratadas

Esta fórmula permite determinar el costo total del reclutamiento dividiendo los Costos directos + Costos indirectos, entre el número de individuos contratados. Tomando en cuenta que los costos directos son: anuncios en periódico, sueldos de los reclutadores, viajes, telegramas, contratación de agencias, teléfono, etc... Se denomina Costos Indirectos al: mobiliario, agua, luz, papel, etc... (son elementos con las que se apoya la sección de reclutamiento).

Por lo tanto, en base a estos criterios una organización puede establecer su propio rango de valor sobre varias fuentes de reclutamiento, y seleccionar esas fuentes que le pueden proveer del tipo correcto de candidatos, al menor costo y en el menor tiempo posible.

3° "Operación del Reclutamiento":

La "Operación del Reclutamiento" se efectúa una vez que se han determinado las políticas y realizado un programa sobre las necesidades de la empresa. Se pueden llevar a cabo las acciones del reclutamiento en base a dos incisos: A.- se refiere a la "requisición" y B.- es la utilización de las fuentes de reclutamiento.

A.- Requisición (Modelo impreso para la demanda de personal):

La requisición debe de estar redactada por el jefe de personal de la sección o departamento que solicita la admisión de un nuevo empleado, y transmitida al organo responsable del reclutamiento. Puede ser formulada con un adelanto de 3 ó 6 meses; por lo mismo, el responsable del reclutamiento debe saber las necesidad del personal antes de que exista la vacante; o bien, mandar la requisición en el momento que surja la vacante.

En la requisición, es preciso indicar si el nuevo personal esta destinado a cubrir puestos vacantes de la anterior plantilla o si se trata

de puestos de nueva creación. En el caso de ser puestos de la anterior plantilla, la oficina de personal, emprende inmediatamente la búsqueda del personal solicitado. Cuando se trata de puestos de nueva creación, la oficina de personal tiene que presentar una solicitud de autorización a la dirección de la compañía, siendo esto un requisito previo para las actividades de reclutamiento (Zerrilli,1973).

Para Zerrilli las requisiciones deben de contener : fecha de elaboración; fecha en que será necesario el personal solicitado; describir el puesto de trabajo, indicar si se trata de una vacante de la anterior plantilla o de nueva creación; requisitos o perfil del puesto (sexo, edad, escolaridad, etc.); firma de quien presenta la requisición, y de quien la autotiza.

B.- Las Fuentes de Reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento se pueden definir como "El lugar donde se podrá encontrar al personal que la empresa necesita " (Reyes Ponce,1981). La persona encargada del reclutamiento debe de estudiar con detenimiento las fuentes (tomando en cuenta las necesidades propias de la empresa), es decir, todas aquellas fuentes de reclutamiento que pueden proporcionar los candidatos más indicados para desempeñar con eficiencia las labores requeridas(Romero Betancourt,1981).

Una de las más importantes funciones del reclutamiento es el establecer lazos entre la demanda de varias clases de empleados y sus fuentes de aprovisionamiento; por lo tanto, el cultivo de las fuentes de reclutamiento es un requisito contínuo. Su amplia habilidad de conseguir candidatos depende de que mantenga relaciones efectivas con muchas fuentes, y por lo mismo, la actividad del reclutamiento por si misma puede ser la selección de las fuentes de abastecimiento del mercado (Macfarland, 1972).

Dentro de las fuentes de reclutamiento existen dos tipos: Fuentes internas y externas. Debo advertir que con el objeto de no romper la secuencia del proceso de reclutamiento, hablaré sobre estas fuentes en el inciso 1.3, al finalizar dicho proceso.

4º "Entrevista inicial del reclutamiento":

La entrevista inicial del reclutamiento la cual se puede definir como "Un proceso de comunicación, donde el entrevistado aprende más acerca del trabajo y la organización, y comienza a desarrollar una expectativa realista acerca de ambos; lo que igualmente sucede con el reclutador"(Cascio, 1978).

La finalidad de esta entrevista es detectar de manera genérica, en el mínimo de tiempo, diferentes aspectos relacionados con la vida del candidato: experiencia laboral, escolaridad, tipo de escuela, estado civil, etc... y así ver si existe una relación entre la persona y los requisitos del puesto.

En esta entrevista también se informa sobre la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, etc... ; de tal manera que el candidato puede decidir- si es aceptado- si sigue en el proceso de admisión o no .

Para concluir, conviene citar la definición de Arias Galicia1980, sobre la entrevista inicial, indica que "Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar información a los candidatos para que ,en base a ésta, el candidato pueda formular decisiones al igual que el entrevistador; así mismo cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe de estar determinado para precisar el procedimiento a seguir; el ambiente en el cual se realizará, la información que se desea obtener; la duración de la misma, etc..."

Para Raspa (1980) (Citado por Zippo en 1983), sugiere que la entrevista sea en privado, que se cree un ambiente agradable, que las preguntas que se vayan a hacer sean abiertas, es decir, que permita al candidato expandirse o abrirse en el tema, y por último, limitar el número de entrevistas y dar una solución pronta.

Raspa termina diciendo que el proceso de reclutamiento debe acabar después de que el nuevo empleado haya estado en su trabajo 2 ó 3 meses, es decir, que se debe de hacer un seguimiento de las labores del empleado, para ver si se ha ajustado a su trabajo, ya que si es así tendrá un mejor desempeño; de esta manera se dice que el reclutamiento no termina el reclutamiento cuando el candidato acepta la oferta de trabajo.

5º "Valoración del Reclutamiento":

Para finalizar con el proceso de reclutamiento es necesario pasar a la "administración o valoración del reclutamiento o el control de la actividad del mismo". Según Zerrilli (1973), este punto se refiere en parte a que cuando se implanta un programa de reclutamiento es indispensable disponer de los mejores instrumentos para la recopilación y obtención de la información general que nos dieron los candidatos; ya que dicha información será utilizada para la selección de los solicitantes. En este proceso es necesario llevar un registro de todo; es decir, administrar y ordenar por medio de archivos la documentación de los candidatos; por otra parte es recomendable llevar a través de computación o a mano un registro general de los siguientes puntos: número de aplicantes, número de invitaciones, número de entrevistas y de ofertas que hizo la empresa, número de solicitudes no interesantes, número de solicitudes interesantes y las aceptadas, número de casos perdidos. etc...

El proceso del reclutamiento finaliza una vez efectuado el control de la actividad global, para continuar entonces con el siguiente proceso llamado "Selección".

1.3 METODOS DEL RECLUTAMIENTO:

Como se mencionó en el tercer paso del proceso -operación del reclutamiento- a continuación serán desglosadas, para su análisis, las fuentes de aprovisionamiento internas y externas.

Fuentes Internas de Reclutamiento: Es cuando los candidatos para ocupar un determinado puesto, pueden ser reclutados en el ámbito de la propia empresa. Es decir, conviene saber si dentro de la misma empresa hay personas que se apegan a las condiciones establecidas, como para poder cubrir las necesidades de cierto puesto. Esto significa que dentro de la empresa existen personas con capacidad suficiente para desempeñar a plena satisfacción actividades diferentes a las que actualmente desarrolla; por lo tanto, este reclutamiento interno puede realizarse buscando empleados idóneos para ocupar el puesto vacante (Colín, 1982).

De esta manera, antes de recurrir a las fuentes externas, se deberá de conseguir a la persona deseada dentro de la empresa; así disminuirán los costos de contratación y el período de entrenamiento; así también contribuirá a mantener en alto, tanto la motivación, como la moral del personal que ya trabaja en la organización, pues cada vacante significa la oportunidad de uno o varios ascensos (Arias, 1978).

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento internas citadas por varios autores como son: Colín (1982), Zerrilli (1973), Macfarland (1972), Zippo (1983), y Cascio (1978). Toda la información prescrita por estos autores sobre las fuentes de reclutamiento internas, se encuentran en seguida integrada y resumida:

A.- Toma de decisión por parte de los mismos empleados:

Esta fuente se refiere a que los mismos empleados deben de conocer las vacantes que se vayan produciendo en la empresa; por ejemplo, viendo las convocatorias que se anuncian fuera del departamento de reclutamiento o en pizarrones colocados en lugares estrategicos.

Si la empresa es de pequeñas y/o medianas dimensiones, los empleados pueden estar en constante contacto con los encargados de la admisión del reclutamiento; en el caso de que la empresa sea de mayores dimensiones los empleados tienen que estar al corriente de los puestos a cubrir recurriendo a su departamento o división.

Ventajas:

-Los empleados ya conocen cuales son los requisitos exigidos por el trabajo, y saben si los llenan o no. Los empleados se encuentran en disposición de localizar rápidamente los posibles puestos vacantes por su propio interés. Los empleados ya saben lo que se espera de ellos y lo que la empresa les puede ofrecer; por lo mismo, es mayor la probabilidad de no llevarse una posterior desilusión .

Desventajas:

-El no admitir a los candidatos presentados crea situaciones embarazosas, que pueden originar malos rumores, descontentos, y discordancias dentro y fuera de la empresa. También puede llegarse a formar un ambiente de favoritismos y proteccionismos, con el consiguiente perjuicio para la eficiencia del trabajo en la empresa.

B.- Inventario de Recursos Humanos:

Este inventario de recursos humanos nos da un panorama preciso de las cualidades profesionales y personales de cada empleado.

Este inventario, debe estar escrupulosamente actualizado para

consultarse cuando es preciso.

El inventario de las características del personal es sólo un instrumento para el reclutamiento; sirve para mostrar cierto número de candidatos internos que serán sometidos a las pruebas de selección aplicadas normalmente, para ver cual de ellos será ascendido o trasladado al puesto vacante.

C.- Traslados:

El personal que cubre las características necesarias es traslado del puesto que ocupa a otro distinto.

Estos traslados podrán ser en un sentido horizontal-entre cargo de la misma categoría- llamados Transferencias. O efectuarse en sentido vertical -puestos de un nivel superior- llamados Promociones.

Ventajas:

Tienen la ventaja de que el empleado, puede empezar su trabajo inmediatamente y aumentar la motivación y rendimiento de los trabajadores; disminuye el sentimiento de considerarse relegados por elementos llegados desde el exterior de la empresa; los individuos con tiempo dentro de la empresa pueden alcanzar una experiencia y una capacidad ya notoria. Otra conveniencia es el dar a cada empleado un puesto que vaya de acuerdo a sus aptitudes y capacidades, estimulando su moral y su rendimiento, permite de la misma manera, que la empresa aproveche al máximo las capacidades de sus empleados. Por lo tanto, facilita la búsqueda de personal pues provee de candidatos con experiencia y capacidad ya conocidas; finalmente , se posibilita como un método sencillo y económico. De esta manera, solamente se recurrirá a las fuentes de reclutamiento externo para cubrir aquellos cargos de menor relieve, dejados libres por la cadena de desplazamientos.

Desventajas:

La empresa corre el riesgo de crearse un ambiente cerrado, ya que impide a lo largo de un tiempo la incorporación de ideas renovadoras; puede dar lugar al nacimiento de intrigas y protestas, al adjudicar inmerecidamente cargos disponibles a ciertos miembros de la misma empresa; por lo mismo, se puede suscitar envidias y rencores, pues es difícil hacer comprender a todos que el empleado elegido era el más idóneo.

D.- La Consideración de Candidaturas Archivadas o personal de cartera:

Cuando a la empresa llega un candidato que posee muchas cualidades, y la vacante se ha cubierto, o el candidato no se apega a las características del puesto, dicho candidato no se admite por el momento en la empresa, pero sus datos son archivados para que en un futuro se le pueda ofrecer un puesto de acuerdo a sus características. Este archivo debe de ser llevado por cajones de acuerdo a la especialidad, escolaridad y capacidad de cada candidato.

Por lo tanto, antes de acudir a las fuentes externa es conveniente revisar si hay expedientes de candidatos del tipo deseado en el archivo. La reconsideración de los expedientes archivados es siempre oportuna.

E.- Existen otras fuentes de reclutamiento interno que en realidad son afines y complementarias. Son las que a continuación se mencionan:

- Clases y cursos profesionales en la propia empresa
- Cursos de adiestramiento y formación del personal
- Cursos de especialización para operarios
- Cursos de revalidación para el traslado de otros puestos
- Cursos de actualización del trabajo.

Las fuentes internas a veces no alcanzan a satisfacer todas las necesidades de personal, por lo tanto, después de haber agotado todas sus posibilidades, es necesario recurrir al mercado exterior de trabajo, o sea, las llamadas fuentes externas de reclutamiento.

Las fuentes internas y externas de reclutamiento, no se excluyen recíprocamente, sino que se complementan, pues su utilización combinada permite obtener un mayor provecho del programa de reclutamiento.

Analizadas las posibles fuentes internas de reclutamiento, a continuación se explicarán los diferentes tipos de "fuentes de reclutamiento externas"; actualmente son las más utilizadas por las empresas para buscar y atraer candidatos "externos" a la organización; dichas fuentes son citadas por Cascio (1978), Macfarland (1972), Colín (1982), Raspa (1980), Reyes Ponce (1981), Zippo (1973) y Zerrilli (1973). Los estudios y técnicas instrumentadas por estos autores sobre las fuentes de reclutamiento se encuentra a continuación integrada y resumida:

A.- Solicitantes Espontáneos. Contratación directa o iniciativa propia:

Son los solicitantes que se presentan ante la empresa sin la necesidad de que la organización haya hecho una convocatoria previa.

El número de este tipo de aspirantes depende "del mercado laboral". Esto muestra su naturaleza variable pues, en épocas de crisis es mayor la cantidad de candidatos; por lo contrario, en épocas de plena ocupación la demanda viene siendo menor. También muestra relación con la reputación que la empresa haya sabido crear, pues por lo general los candidatos espontáneos son atraídos por el prestigio de la compañía.

Desventajas:

Esta fuente no es muy aprovechada porque los solicitantes pueden acudir cuando la empresa no tiene una necesidad concreta de personal; es decir, concurren en orden disperso y con irregularidad; por lo mismo, este tipo de individuos son aprovechados sólo en el momento en que su presentación coincida con la existencia de una vacante apropiada.

Otra razón por lo que esta fuente no es tan aprovechada, es la posible falta de coordinación entre los diversos sectores, oficinas y servicios de la empresa; puede suceder que una persona sea rechazada debido a no tener conocimiento de que hay una vacante con las mismas condiciones poseídas por quien recibió la respuesta desfavorable.

Por lo tanto, lo mejor es clasificar y estudiar las solicitudes de ingreso llegadas a la organización, así como las de quienes que presenten personalmente su curriculum en las oficinas de la empresa, esto permite además, ajustar adecuadamente al candidato dentro de un puesto vacante.

Ventajas:

Esta fuente de reclutamiento, bien usada, trae como consecuencia

una reducción de costos y una más rápida confirmación de respuestas; de la misma manera , los solicitantes recibirán una atención pronta y justa; por lo tanto, propicia la creación de una buena imagen de la compañía dentro de la comunidad.

B.- Bolsa de trabajo: Escuelas, Institutos y Universidades

Dentro de estas posibles fuentes de reclutamiento destacan las siguientes:

- Las escuelas y cursos de introducción profesional y aprendices.
- Las escuelas e institutos de enseñanza secundaria y técnica.
- Las universidades.
- Escuelas y cursos de especialización (Post Universitarios).
- Asociaciones de ex alumnos.
- Escuelas comerciales para secretarías, mecanógrafas y contadores.

Dentro de estas fuentes de reclutamiento hay individuos encargados de la bolsa de trabajo que pueden darnos información o recomendación sobre candidatos particulares.

Ventajas:

La empresa se encuentra con jóvenes que han adquirido una formación profesional y técnica inmejorable, a punto de incorporarse al mercado de trabajo. Por lo tanto, se atrae a gente joven y capaz , los cuales con un poco de experiencia se desarrollarán perfectamente en la compañía. Esta situación permite a la empresa dar a conocer tanto su funcionamiento, como las perspectivas de trabajo y progreso, que puede ofrecer a las personas interesadas en trabajar en ella. Según el tipo de escuela o universidad a las que necesita acudir la empresa, así será la ventaja de relacionarse con grupos ya seleccionados en la deseada.

Desventajas:

Los candidatos que provienen de esta fuente, generalmente, no cuentan con experiencia laboral. Además, por esta misma razón, algunos empleados se sienten desplazados por estos candidatos, ya que ellos si cuentan con la experiencia necesaria. Se pierde tiempo cuando estos candidatos necesitan capacitación o asesoría.

C.- Organizaciones, Entidades y Asociaciones Locales:

Son aprovechadas para hacer un reclutamiento en centros menores o zonas subdesarrolladas. Se prefieren para reclutar gente con menos preparación, por ejemplo: para reclutar empleados de intendencia, que de otro modo sería muy difícil estar en contacto con ellos. Estas fuentes son las que a continuación se mencionan:

- Parroquias: normalmente los párrocos conocen personas que poseen las características descritas por la empresa.
- Organizaciones sindicales de la localidad: entre sus miembros pueden contar con la persona indicada.
- Asociaciones culturales y recreativas.

D.- Juntas de Intercambio :

Es necesario establecer un contacto de naturaleza amistosa con miembros de las empresas que manifiesten un interés por el traslado de elementos que actualmente laboren en ellas, o que estén archivados en su personal de cartera; son elementos preparados que no se hallan satisfechos con su trabajo o con su jefe actual y que, por lo mismo, deseen un cambio de empresa. Son empleados que quedan cesantes por reducción de personal, o por traslado de la fábrica a otra localidad.

Este contacto entre organizaciones comprende también personal muy apto que no fue posible ocupar en ese momento, porque no cumplía con los requerimientos necesarios y específicos para desempeñar el puesto o porque no pudieron ocuparlo por políticas de la compañía (edad, parentesco con algún empleado de la empresa, experiencia laboral, etc...)

E.- Oficinas de colocación pública:

Tienen la demanda de mano de obra générica o de personal obrero.

Estas oficinas proveen una lista del personal disponible a las empresas que necesitan este tipo de personal; por lo tanto, es un servicio público para empleados y patrones.

Su importancia es mayor en época de crisis, sobre todo por el tipo de personal con el que trabajan. Incluyen servicios de colocación y asesoría a empleados; además, dan información a la empresa sobre el mercado de mano de obra para investigaciones ocupacionales y servicios industriales tales como campañas de reclutamiento en áreas difíciles.

F.- Consultores y Asesores de las Empresas:

Por un lado aconsejan a la empresa en la elección y empleo de las diferentes fuentes de reclutamiento, e informan también sobre el desarrollo de las técnicas de reclutamiento.

Esta fuente por sí misma es una fuente de reclutamiento importante ya que ofrece a la empresa candidatos que no hubiera podido encontrar por sí sola; su actividad se enfoca a tres funciones con las siguientes ventajas:

-La empresa puede dirigirse a ellos solicitando dentro de cierta plaza, una persona idónea para ocupar un cargo determinado.

-Para estudiar un programa de reclutamiento que se piensa implantar en la empresa posteriormente.

-Para realizar un programa de reclutamiento proyectado para su práctica futura.

G.- Anuncios en la Prensa:

Los anuncios en los periódicos constituyen, el instrumento utilizado generalmente por las empresas para entrar en contacto con los individuos poseedores de las condiciones requeridas.

Desventajas:

Las experiencias obtenidas por las compañías mediante los anuncios en prensa varían naturalmente de unas a otras, ya que en este tipo de fuente de reclutamiento influyen varios factores, como son: La manera en que se redacte el anuncio; el tiempo de publicación; los periódicos en que aparece publicado; la ubicación de la empresa; los puestos de trabajo ofrecidos, etc.

Debido a estas variables dicha fuente influirá en la empresa para obtener mucha o poca demanda de empleados, así como para que los prospectos se apeguen a las características requeridas por la empresa.

En todos los casos, los motivos que inducen a la mayoría de las empresas a recurrir a los anuncios de prensa para reclutar su personal, son similares. Estas razones destacan por las siguientes ventajas:

-Tienen la posibilidad de dirigirse a un amplio sector de la población ; por consiguiente, se consigue personal de todo tipo.

- La empresa recibe un número elevado de respuestas a un costo relativamente reducido.
- Los anuncios se pueden emplear con facilidad y rapidez, por esto es un proceso inmediato y sencillo.
- También existe ahorro en el costo, por la posibilidad de convocar telefónicamente a los aspirantes.
- Posibilidad de efectuar una selección preliminar sobre la base de las respuestas recibidas por teléfono, sin necesidad de examinar personalmente a todos los candidatos.
- Oportunidad de conservar fácilmente el anónimo. Este método es muy efectivo si es utilizado correctamente; es decir, si se redacta bien el anuncio, se mencionan todos los requisitos del puesto, se escoge el periódico más indicado para la publicación de "x" tipo de vacante, etc. además es atractivo por su bajo costo, especialmente si se toma en cuenta que se pueden generar empleados que se desempeñen bien en la organización.

H.- Agencias de Colocación Privadas

Se dedican a gestionar un limitado tipo de personal.

Su servicio es recopilar: Nombre, dirección, trabajos anteriores, datos personales y profesionales, curriculum, etc. de quien busca la ocupación, para facilitárselos a la empresa que los solicita pues la empresa paga honorarios por cada persona que se le haya conseguido para cierto trabajo; a los solicitantes se les da el servicio gratuito.

Desventajas:

Cabe recomendar un necesario cuidado con esta clase de agencias de reclutamiento, ya que reciben un sueldo por colocar al individuo en la

compañía; por lo mismo, hacen hasta lo imposible por lograrlo sin tomar en cuenta que la persona recomendada puede ser un elemento no muy funcional para la compañía.

Otro de los problemas con estas agencias es su posible inclinación por la "piratería" (se refiere, a que una vez que una persona es colocada en un empleo, estas agencias lo sacan del mismo, para ser colocado en otro lugar donde lo soliciten).

Su servicio no es muy recomendable por ser costosa la contratación del mismo.

Ventajas:

Proporcionan referencias a las compañías para vacantes específicas, y ofrecen un servicio de colocación para individuos que buscan empleo. Pueden presentar muy buenos candidatos y en poco tiempo, y ofrecen a la empresa empleados que varíen en sus características, dando oportunidad para escoger al más adecuado. Algunas llevan a cabo servicios de asesoría y guía de carreras para individuos.

I. - Recomendados o Familiares de los que trabajan actualmente:

Esta fuente de reclutamiento se refiere a los empleados actuales con un conocimiento exacto de individuos - amigos o conocidos - que podrían ser poseedores de las características y descripciones del puesto vacante. Es decir, si los empleados actuales están razonablemente satisfechos con su trabajo, ellos mismos comunican estas oportunidades a muchas personas de la comunidad.

Quando se invita a estos empleados a participar en la búsqueda de personal difícil de encontrar, la mayoría ayuda gustosamente.

Los candidatos se formarán una expectativa positiva del trabajo, ya que se ven informados a través de un empleado, sobre las ventajas de estar dentro de la empresa, como son : el ambiente laboral, prestaciones que se ofrecen, puesto que desempeñara, etc.

Sin embargo, el hecho de que los nuevos candidatos hayan sido recomendados por empleados actuales, no significa que sean eximidos de presentar los diversos exámenes requeridos a todo aspirante para una vacante.

J.- Sindicatos de Trabajadores:

En las empresas con empleados o puestos sindicalizados, el sindicato emplazante en la compañía, se encarga de reclutar al personal necesario para cubrir las vacantes existentes. En este caso la compañía debe de poner ciertas condiciones para aceptar a estos empleados, tales como: Pasar por determinadas pruebas o entrevistas para confirmar si realmente es un elemento valioso para la empresa.

K.- Personal con alguna incapacidad física:

Esta fuente debe de ser tomada en cuenta por los reclutadores, ya que este tipo de individuos llegan a ser con frecuencia empleados permanentes y trabajadores. Muchos reciben entrenamiento especial, más tienen la ventaja de adquirir habilidades que no se encuentran fácilmente en el mercado de la mano de obra.

La contratación de estas personas requiere de mayor planeación, más estudio, mejor diseño de trabajo y alto esfuerzo de colocación, en relación con otra clase de trabajadores.

@ En cuanto a los obreros especializados o técnicos calificados: el reclutamiento se realiza recurriendo a varias fuentes en forma simultánea, como son, los anuncios en la prensa; contactos con escuelas o institutos pertinentes; colocando carteles impresos en lugares visibles y de fácil acceso para los trabajadores. Otros medios recomendables son anuncios en los límites de la empresa ; acudir a vecinos de la empresa -los trabajadores generalmente desean trabajar en compañías cercanas a su domicilio-; finalmente, letreros fijados en los lugares de recreo de los empleados de la empresa, autobuses, centros sociales, etc.

@ En el programa de reclutamiento para el personal de oficina o personal administrativo como son secretarías, operadores contables, etc., el reclutamiento se lleva a cabo a través de anuncios en la prensa; recomendados; convocatoria en escuelas académicas e institutos del ramo; juntas de intercambio con otras empresas.

@ Con respecto a los cuadros superiores que se refieren a los empleados titulados destinados para cargos superiores, el reclutamiento se lleva a efecto a través de contactos con universidades e institutos técnicos; por medio de conferencias y folletos; programando visitas a las instalaciones de la fábrica . Entre otras estrategias da resultado mantener buenas relaciones con los estudiantes; publicar informes en la prensa; recomendaciones; recurrir a organizaciones de consulta o asesoría, suministradoras de nombres y datos sobre las personas requeridas, con posibilidad de resultar interesantes; el auxilio de juntas de intercambio.

@ Con referencia a los directivos de la empresa, el mecanismo es más complicado por la situación muy particular, por la complejidad de requisitos y especialidades. Estos ejecutivos se ponen en contacto directo con las empresas que ofrecen el empleo o con las agencias de

contratación, sólo si están seguros de la máxima discreción; generalmente tienden a desconfiar de anuncios aparecidos en periódicos, especialmente si son anónimos.

Las fuentes más usadas por los ejecutivos de alto nivel son las asesorías que gozan de prestigio y de seriedad, o los contactos personales existentes entre diferentes cargos de su misma categoría; estos exigen en ambos casos requisitos tales como: reserva, prestigio, seriedad y discreción, sin dejar de tomar en cuenta las desventajas señaladas en puntos anteriores.

-Debido a esto, se dice que la eficacia del reclutamiento depende de la familiaridad de los reclutadores con las descripciones de los trabajos y las características personales necesarias para el cumplimiento del mismo, y así como de la elección de la(s) fuente(s) de reclutamiento idónea(s). Si surge la dificultad de hallar los elementos deseados, será necesario implantar un programa de reclutamiento que permita hacer uso de varias fuentes en forma simultánea. (Cascio, 1978).

1.4 "Variables con las que se relaciona el reclutamiento". El reclutamiento se ha estudiado a lo largo de toda la historia, unido o relacionado con diferentes variables y problemas recopilados:

-Un estudio reportado por B.R. Moores, B. Lewis, R. Fox y G. Grant., (1978), demostró que la "Mala imagen pública", que tenía un hospital psiquiátrico, se debía a un proceso inadecuado de reclutamiento, y por lo mismo este personal le daba malos tratos a los pacientes. El estudio concluye que hay una fuerte relación entre los factores personales del empleado y los factores de reclutamiento. Y por lo tanto sugieren que en el proceso de reclutamiento se deben de tomar en cuenta las siguientes recomendaciones: Investigar los antecedentes de los futuros empleados (educación, experiencia, trato con el público en el trabajo que hayan a desempeñado, etc.), también es necesario investigar las aspiraciones personales, y en general, si les gustará el trabajo que van a realizar dentro del establecimiento; al igual que ofrecer trabajos atractivos con prestaciones, con un buen sueldo, y un lugar y ambiente agradable, sin olvidar que en la realidad, tanto el trabajo como el lugar de trabajo deben de ser agradables, pues éstos factores son básicos dentro de una buena técnica de reclutamiento de personal.

-En 1974, Roman y Gould en su estudio mencionan algunas sugerencias para reclutar y seleccionar taquimecanógrafas. Para reclutarlas es necesario tomar en cuenta las políticas de la empresa; familiarizarlas con el sistema y procedimientos de la firma; comentarles como está integrada socialmente y técnicamente el equipo de la oficina ya entrenado; explicarles el ambiente de trabajo desde la decoración hasta el estado de ánimo de los trabajadores; comentarles si

existen algunos cambios de tecnología en la compañía, plantearles los programas de capacitación que se imparten; al finalizar pedir impresiones sobre los procesos de reclutamiento y selección por los que han pasado, con el fin de no volver a cometer los mismos errores.

-Otros estudios realizados por J. Mass, (1978) exponen que el reclutamiento se encuentra relacionado con la investigación de antecedentes policíacos de los candidatos. Este estudio surgió al analizar el desempeño en los archivos de empleados, escogidos al azar.

Mass, reporta que hay diversas empresas con muchos problemas por la inestabilidad de sus empleados y por los problemas que tienen éstos dentro del trabajo; estos problemas se podrían evitar con una buena forma de reclutamiento, la cual maneja la necesidad de investigar en los candidatos los antecedentes policíacos que tienen a través de su historia laboral. Sugieren que se deben de contratar sólo aquellas personas que no tengan antecedentes policíacos, ya que no estarán contaminadas y podrán tener mayor eficiencia, mayor adaptación al trabajo, menor inestabilidad y podrán desempeñar un buen papel en la organización. Existen empresas que mantienen políticas contrarias por razones de humanidad y por necesitar personal capacitado (en los centros de readaptación social existen buenos sistemas de capacitación de técnicos u operarios), aceptan exconvictos como empleados, pero estas personas podrían presentar a largo o corto plazo una actitud negativa y por lo tanto un bajo rendimiento.

-En una investigación realizada por: Rynes, Heneman III, y Schwab,(1983),se encontró que una buena organización del reclutamiento trae como consecuencia reacciones positivas de los candidatos.

En esta investigación se demostró que las prácticas y

procedimientos del reclutamiento, tienen un impacto en las actitudes y puntos de vista de los candidatos sobre la empresa y en sus comportamientos, ya que de esto les permite definir si ven el trabajo que se les ofrece como una nueva oportunidad o si siguen en la búsqueda de otra empresa que se acerque a sus ideas. Por lo tanto la organización debe de usar su proceso de reclutamiento , no sólo para atraer candidatos, sino para producir satisfacción en cada uno tal como si fuera un empleado eventual, y esta satisfacción se logrará cuando se despierte en los candidatos un interés por la organización.

De la misma manera Stanon (1970),(Citado por Heneman III y Schwab), concluye que la inovación creativa-imaginativa del programa de reclutamiento que será percibida por los candidatos, puede ser altamente exitoso para atraer un gran número de trabajadores calificados. Otra investigación realizada por Rynes y Miller (1980), demostró que si hay relación entre la entrevista del reclutamiento con las decisiones de los candidatos, es decir, si tomarán el empleo o nó. Estas decisiones se toman en base a la impresión que les dió la entrevista de reclutamiento, es decir, en base a las actitudes del reclutador ya sea el interés o la falta de este ante el candidato, las técnicas de persuasión que tenga éste, las oportunidades que vean los candidatos de la oferta del trabajo, si se le muestra el trabajo como algo creativo o nó, y demás cuestiones tratadas en la entrevista. Finalmente se dijo que el reclutador es un representante de la organización, ya que como lo vean a él verán a la organización, por lo tanto la entrevista personal y su capacidad tienen un impacto significativo en la elección de los candidatos.

-En otra investigación realizada por: Krausz y Sheldon, (1981), se encontraron resultados similares a los del estudio anterior, ya que demostró que en la entrevista inicial de reclutamiento, los candidatos

se forman una imagen positiva o negativa de la compañía, pues es indudable que en la primer entrevista los candidatos buscan la información que consideran importante para establecerse en ella. Por otro lado los reclutadores protegen a la empresa y simultaneamente comunican la información acerca de las oportunidades que les ofrece ésta, con el fin de atraer buenos candidatos. Algunos pueden elegir antes de comenzar la entrevista pero esto es muy raro, y por lo tanto, la entrevista contribuye a la decision y elección final de los candidatos. En la conclusión de este estudio se encontró que la información transmitida a los aplicantes durante la entrevista puede tener un impacto crucial en sus expectativas y comportamiento futuro (en referencia a su elección). Resultados muy similares encontró Cascio (1978), ya que concluye que en el caso de rechazar a un empleado en la entrevista inicial de reclutamiento, es necesario que el aplicante rechazado, se lleve una impresión favorable de la organización y de sus empleados.

-London y Bray (1980), encontraron que el reclutamiento está relacionado con "La Etica del reclutador", se dice que las obligaciones de los Psicólogos Industriales (reclutadores), con su profesión, es tomar en cuenta los argumentos éticos tales como, garantizar la confidencialidad de la plática, obtener el consentimiento de la persona para buscar cierto tipo de información, fomentar un respeto de los derechos individuales, etc...

Muy importante es que el Psicólogo sepa valorar que tiene en sus manos información confidencial, importante y trascendente para la persona. Por lo mismo, es esencial que la política de la organización que se refiere a la ética sea comunicada, y que se usen medidas de corrección cuando dichas políticas sean violadas.

-Schiers, Giffort y Furtkamp, (1980), demostraron que las fuentes de reclutamiento deben de dar una información real sobre los componentes relevantes del trabajo que ofrecen tratando de que el candidato vea en dichas fuentes características "reales" del trabajo. También se demostró que deben de tomar en cuenta el deseo de trabajar de las personas, ya que se vió que las personas que desean mucho el trabajo o que lo ven como un medio de supervivencia, ven toda la información que les da la fuente de reclutamiento, a la que recurrieron, como satisfactoria, ya que su deseo de trabajar es mayor y podrían obtener más desempeño, sin embargo, lo contrario sucedería con las personas que no tienen realmente una necesidad de trabajar y que por lo mismo no desean mucho el trabajo, toman la información que les da la fuente de reclutamiento, viendo sus pros y sus contras.

1.5.- EL DESEMPEÑO.

Otra variable relacionada constantemente con el reclutamiento, es el desempeño de los empleados dentro de su trabajo.

Los psicólogos, se han interesado sobre ciertos aspectos específicos de la "Conducta orientada a la tarea", deseando proporcionar una mejor comprensión, para obtener un trabajador más satisfecho y/o una mayor productividad en el trabajo. (Colin, 1982).

Se ha observado que entre todos los aspectos que intervienen en la organización, el relacionado con el hombre o factor humano es quizá el de mayor importancia, ya que éste es quién en última instancia opera la máquina o dirige y desempeña funciones; por lo tanto, es necesario valorizar justa y equitativamente su actuación en el desempeño de sus actividades (Blum Milton, James (1979).

Toda empresa ha experimentado, la necesidad de calificar a sus empleados en su trabajo y en su actuación, es decir en su desempeño, ya que de éste depende directamente el éxito y progreso de la misma empresa. (Betancourt, Romero, (1981).

Por lo tanto, es necesario mencionar que el desempeño laboral se define como "Los resultados esperados de un individuo dentro de su trabajo"(Tiffin y MacComirck (1981).

Se puede decir que el desempeño se mide previamente al ingreso de los candidatos a la compañía; es decir, los reclutadores toman generalmente en consideración varios factores para aceptar a un nuevo empleado, estos son: la existencia evidente en cuanto a capacidades y conocimientos que el solicitante debe de tener para el desempeño satisfactorio del futuro empleado. Es importante buscar a candidatos que demuestren interés en su trabajo y se sientan estimulados por él; igualmente que tengan habilidad potencial para ascender a posiciones de mayor responsabilidad dentro de la misma compañía, etc... Todo esto se

hace con el fin de saber si el candidato carece de las habilidades requeridas, ya sean requisitos intelectuales o personales ; de ser así simplemente no puede trabajar con eficiencia y por lo mismo no es aceptado. De igual manera ,los empleados que tienen capacidad para ejecutar su trabajo, pero que no lo consideran ameno o estimulante, pueden reflejar su descontento en una producción menor o en un mayor número de ausencias. El problema fundamental en el reclutamiento, la selección y la colocación de personal, es pues, de naturaleza previsor, ya que dichos programas de reclutamiento y selección si son acertados rinden dividendos económicos y sustanciosos. Por lo mismo, existe una relación entre el reclutamiento y el desempeño posterior del empleado. (Siegel, 1977).

En la práctica, el psicólogo industrial necesita de algún elemento de juicio para la apreciación del desempeño en el trabajo; de tal forma que se ve obligado a afrontar el problema que representa el elemento apreciación; por lo mismo, tanto la extensión de los programas de evaluación del desempeño, como los términos para medir la ejecución, se han vuelto más populares. Aun cuando los programas pueden servir para muchos propósitos, están diseñados principalmente para evaluar el desempeño en el puesto. (Krichner, Dunnette, Wayne, 1982)

Es necesario mencionar la constante existencia del Proceso de Evaluación, ya que la evaluación de una persona a otra es tan antigua como el hombre mismo. Chrudden y Sherman, 1981 proponen 6 pasos básicos en la evaluación del desempeño:

- 1.- Formular los requisitos del desempeño. En otras palabras , determinar en qué se desea que el empleado desempeño correctamente sus obligaciones.
- 2.- Discutir los requisitos de desempeño con el empleado y ajustarlos según sea necesario.

- 3.- Observar la conducta del subordinado dentro de su trabajo.
- 4.- Evaluar su desempeño comparándolo con lo requerido.
- 5.- Comentar la evaluación con el empleado.
- 6.- Tomar la acción adecuada.

Estos autores suponen que para alcanzar los propósitos descritos en el programa, éste debe de estar bien establecido y operando con efectividad; por lo mismo, el departamento de personal tiene la responsabilidad de implantar y coordinar el programa. Es aconsejable que los miembros de todos los niveles de la organización, así como los del departamento de personal, estén de acuerdo con el programa que se vaya a implantar; finalmente, se debe de comunicar a todo el personal para que comprenda el propósito del programa y su importancia; de esta manera los programas de evaluación se han convertido en una parte principal de la administración de personal en toda la organización.

En cualquier proceso de evaluación es importante considerar la base contra la cual se compara a los individuos, o sea, los estándares de trabajo ; estos estándares o criterios deben ser seleccionados previamente sobre la base del estudio y el conocimiento de los requisitos de un puesto. Es necesario mencionar que en los puestos cuya ejecución no puede ser evaluada principalmente en términos de productividad, tradicionalmente, se han usado las observaciones personales y los informes del personal de supervisión como son las calificaciones de mérito. Blum y Milton mencionan la existencia de otros puestos que se miden de manera diferente, ya que proporcionan indicadores numéricos sobre el éxito del trabajo, por ejemplo: número de piezas hechas al día, número de piezas cortadas o cocidas, etc ... (Blum y Milton 1979).

De acuerdo a ésto, es preciso fijar criterios para evaluar la ejecución del trabajo, pues estos son destinados a poner en claro y

revelar las diferencias existentes entre los empleados poseedores de buen desempeño y aquellos que no lo tienen. Un criterio, es un "estándar que sirve de patrón para evaluar alguna cosa; por lo mismo, el criterio debe basarse en alguna medida de la eficiencia" Generalmente se escogen determinados criterios en particular, simplemente porque se pueden obtener con facilidad o porque los han empleado otros investigadores que han encontrado un problema similar. Siempre que se requiera medir alguna cosa, el investigador debe estar seguro de que su regla de medir es a la vez confiable y válida. Se entiende como Confabilidad, la consistencia de las medidas; y como Validez, la relación existente entre la medición y lo que se trata de medir. Estas dos medidas se deben de tomar en cuenta porque no es posible predecir con exactitud un criterio inestable. Además, no tiene ningún objeto el predecir un criterio que no se refiera al tema que en realidad queremos medir. (Siegel 1977).

Según este autor existe una variedad de criterios disponibles para la investigación industrial, como son: inteligencia, conocimiento del oficio, seguridad, capacidad para planear, entusiasmo, calidad y cantidad de trabajo, habilidad para otras actividades, cooperación, iniciativa, grado de confianza, buen juicio, personalidad, dotes de líder o jefe, asistencia, antigüedad, responsabilidad, dominio del producto o del equipo, conocimiento de las normas de la compañía, etc . . . El número de criterios o factores a calificar es muy amplio, pero es necesario mencionar que para dicho autor, el criterio más importante y más usado en las compañías para la evaluación de desempeño, es el de producción. Sobre este criterio se menciona lo siguiente:

Producción: Es uno de los criterios más usado en la investigación industrial. Esto se debe en parte, a la comodidad, ya que la mayoría de las compañías llevan registros de producción que están

a la inmediata disposición del investigador. Así mismo se considera a una producción elevada como sinónimo de eficiencia.

De ordinario el criterio de productividad comprende dos elementos: la cantidad y calidad del trabajo. Sin embargo, la productividad ya sea objetiva o subjetiva no es la única ni siempre la más conveniente indicación de la ejecución de un trabajo; por lo mismo es recomendable, una combinación de criterios de evaluación, cada uno de los cuales habrá de reflejar una dimensión determinada de desempeño del empleado, para así obtener una medida única de "eficiencia general".

En conclusión; los criterios más usados aparte del factor productividad, son los propuestos por Blum Milton y James (1979): ritmo de trabajo, conocimiento del puesto, duración del empleo, ausentismo, número de ascensos, aumentos de salario, accidentes y desperdicios..

Tomando en cuenta dicha cuestión, y de conformidad con sus necesidades y características particulares, la industria debe escoger los factores o criterios por analizar.

La producción, como los criterios en general, pueden estar influidos por la Contaminación. Esto se refiere al efecto que ejercen sobre el criterio, los factores ajenos en realidad a la medida que se busca, por ejemplo: el ambiente mismo del trabajo puede ser una fuente de contaminación. Es posible que los ruidos y demás elementos de distracción en la oficina afecten el grado de velocidad y de exactitud del empleado; por lo tanto, es posible que la contaminación se relacione con el ambiente laboral.

En resumen, los criterios hacen explícitas las diferencias entre los individuos. Es decir, ponen en claro lo que se quiere decir con "éxito del empleado".

Propósitos y Métodos de Evaluación:

Los métodos antiguos de evaluación por lo general intentaban cuantificar la conducta del empleado en cualidades consideradas como medidas importantes para la organización; además, los empleados eran visualizados de varias maneras por los gerentes, por los supervisores y por los mismos compañeros. Posteriormente los expertos recomendaron que los formatos para la calificación debieran contener características observables; que fueran universales para todos los puestos en los cuales el personal iba a ser calificado, y que se pudieran distinguir de otros comportamientos. Estos formatos también debían estar diseñados de modo tal que el calificador pudiera proporcionar la opinión y la evaluación de la persona calificada. El método comúnmente más usado que cumple con estos requisitos es el de la "Calificación de Méritos". (Chruden y Sherman, 1981).

Lo que llamamos CALIFICACION DE MERITOS consiste en "La valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor, o por alguna otra persona debidamente acreditada que conozca a la perfección el trabajo del empleado en cuestión". La calificación de méritos se hace generalmente por medio de una forma estandarizada adaptable a las necesidades de cada industria en concreto. Se presenta a continuación el formato de calificación de méritos más usado por diferentes organizaciones (Tiffin y MacCormick, 1981):

FICHA DE INTERESADO D

Nombre _____ Depto _____ Div _____ Fecha _____
 Fecha del empleado _____ Clase Terc _____

Para estudiar a los operarios se les somete a los siguientes tests
 1- Escala de valores
 2- Escala de valores
 3- Escala de valores
 4- Escala de valores
 5- Escala de valores
 6- Escala de valores
 7- Escala de valores
 8- Escala de valores
 9- Escala de valores
 10- Escala de valores

FACTORES DE PERFECCIÓN	GRADO DE PERFECCIÓN				
	Estado satisfactorio de las expresiones del obrero	Falta de las expresiones del obrero	Completitud de las expresiones del obrero	Completitud parcial de las expresiones del obrero	No cumple con las expresiones del obrero
CALIDAD DEL TRABAJO Cantidad y calidad Atención al cliente Atención al tiempo Atención al precio Atención al servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CANTIDAD DE TRABAJO Efectividad productiva	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GRADOS DE EFICIENCIA Según los estándares Bueno para el cliente Bueno para el servicio Bueno para el precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMPATIBILIDAD Bueno para el cliente Bueno para el servicio Bueno para el precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS _____

Como se observa, en este esquema, la escala permite colocar al interesado en cualquiera de las categorías o valores que tratan de medirse; estas categorías se encuentran definidas con el fin de evitar distorsión o malos entendidos, respecto a su significado.

El calificador hace una marca en el lugar de la escala que, a su juicio, representa el grado en que dicho valor es característico del interesado, finalmente se apuntarán los comentarios del supervisor o aclaraciones.

Los sistemas de puntuación utilizados en diferentes compañías varían considerablemente en cuanto al número de factores o criterios que deben de ser valorados debido a la gran variedad de los mismos para usarse en dichas escalas (Estos factores se nombraron con anterioridad).

Así, la calificación de méritos se incorpora al expediente personal del empleado y constituye parte del récord utilizado por la gerencia para diferentes fines. Por lo mismo, a través de ésta, la mayoría de las empresas tienen por costumbre calificar los méritos de sus empleados.

En seguida se mencionan los propósitos de la calificación de méritos : (Betancourt, 1981) (BLum 1979)

A.-Promociones y Ascensos: Es probable que ésta sea la aplicación más importante de la calificación de méritos de los empleados. La promoción de empleados a cargos y puestos donde con más eficiencia pueden desplegar sus talentos y capacidades, interesa tanto a la gerencia como a los empleados.

Un sistema de calificación de méritos debidamente desarrollado y administrado puede ayudar a determinar cuáles individuos son los que se deben tener en cuenta para posibles ascensos, ya que ésta señala las diferencias existentes entre el trabajo desarrollado por el individuo en su empleo actual y las posibilidades que revela para un trabajo de más alta categoría.

B.-Traslados, eliminaciones y despidos: En algunos hay que obrar así, debido a la forma deficiente del empleado en el oficio que actualmente desempeña. En otros casos, es preciso tomar estas decisiones obligados por condiciones económicas, debido a los cambios introducidos en los procesos de la producción.

Estos tipos de decisiones suelen ser recibidas con menos críticas que cuando la firma opera exclusivamente por motivos prácticos y de utilidad. Si las calificaciones de méritos se usan como es debido, pueden servir de base para implementar medidas justas y consideradas.

C.-Administración de salarios y sueldos: En algunas compañías se aplican para aumentar los sueldos y salarios de sus empleados; se toman en cuenta los méritos y la antigüedad para verificar aumentos en la compensación económica.

D.-Adiestramientos: Pueden ayudar a descubrir los campos donde la habilidad o conocimientos técnicos de muchos empleados no están a la altura del trabajo exigido; señalando así los defectos de adiestramiento. Por lo tanto, las calificaciones pueden ayudar a la identificación de los individuos que necesiten preparación técnica, o adiestramiento adicional.

E.-Perfeccionamiento personal de los empleados: Para que el sistema de calificación de méritos cubra este objetivo, es necesario que cada empleado conozca la opinión que sobre él tiene su supervisor. Esto supone la celebración de entrevistas entre el supervisor o algún otro representante de la empresa y el subordinado en cuestión (depende de la capacidad de los supervisores para celebrar entrevistas, con el fin de evitar interpretaciones erróneas y ayudarlos a enmendar sus defectos).

La entrevista debe de basarse en críticas y represiones originadas en hechos; las represiones deben de ir precedidas por la alabanza de alguna de las buenas cualidades del empleado, (sobre este aspecto se hablará en la "entrevista de evaluación", al finalizar este tema).

Ventajas de la Calificación de Méritos, propuestas por Tiffin y MacCormick (1981), Wayne Krichner y Dunnette (1982), Siegel (1977):

∞ Permite reunir mayores elementos de juicio, respecto a quiénes se les debe dar preferencia en los ascensos. Muestra las cualidades posibles de aprovechar y desarrollar en el personal. Sirve para determinar las necesidades de capacitación.

∞ Minimiza en gran parte el subjetivismo en la valoración, pues auxilia al supervisor a juzgar analíticamente su personal, lo cual facilita su labor de dirección y supervisión. Esto, consecuentemente, le permite optimizar la productividad del área bajo su responsabilidad, ya que sus colaboradores deben mejorar en el desempeño de las funciones asignadas.

∞ Propicia una comunicación más abierta entre supervisor y colaborador.

∞ Favorece al empleado para que conozca periódicamente si su trabajo es eficiente o deficiente, en alguno o varios aspectos, en cómo pueda desarrollar y optimizar ciertas cualidades. Indica el camino a seguir para alcanzar un nivel deseable de eficiencia, corrigiendo y perfeccionando su desempeño.

∞ Estimula su esfuerzo al verse recompensado con el reconocimiento de su supervisor.

∞ Resulta evidente apreciar que las ventajas obtenibles mediante esta técnica, no son producto de una labor aislada, de quiénes en una u otra manera participan en este proceso, sino que los beneficios obtenibles son consecuencia de una labor conjunta, tanto de los supervisores como de la dirección corporativa de recursos humanos.

Es preciso mencionar, que esta calificación de méritos puede correr ciertos riesgos, por lo tanto, Krichner , Wayne y Dunnete (1982), nos ofrecen los consejos para mejorar dicha calificación:

1.- Hay que adiestrar a los calificadores mediante un programa sistemático de preparación, antes de confiarles la calificación de un empleado. Durante la calificación, es importante basarse en las puntuaciones, en los hechos reales y exponer los errores, más que apoyarse en la opinión personal o pública.

2.- Los supervisores que vayan a otorgar las puntuaciones se deben de encontrar bajo la dirección de alguien familiarizado con el sistema.

3.- Una vez hechas las puntuaciones hay que manejarlas con mucho cuidado en su comparación entre individuos pertenecientes a distintos departamentos o distintos oficios.

4.- Es recomendable interpretar las puntuaciones de acuerdo con las exigencias verdaderas del trabajo; es decir, que no se puede juzgar negativamente a un individuo porque sus calificaciones fueron bajas en una aptitud que no es necesaria en su trabajo.

5.- Evitar el uso de valores numéricos al hablar de las puntuaciones con los empleados, limitandose a decir solamente cuál es la categoría a la que pertenece y como puede mejorar.

6.- Las calificaciones de méritos cumplen más eficientemente con el cometido para el cual se destinan cuando se toman otros comentarios -de otros compañeros u otros supervisores- sobre cómo mejorar el trabajo del individuo.

Las calificaciones de méritos libres de posibles problemas y corroboradas así, constituyen una gran ayuda para la valoración del desempeño laboral a todos los niveles de la empresa.

Todos los autores mencionados en el punto (1.5 desempeño), concuerdan en la necesidad de finalizar correctamente todo tipo de evaluación, mediante una Entrevista de Evaluación : Esta entrevista es una retroalimentación, debido a que proporciona al empleado una oportunidad para explorar su desempeño presente. Las áreas de posible mejoramiento, permiten la oportunidad de identificar y comprender los sentimientos y actitudes del empleado más plenamente. Por lo mismo, el grado en el cual el programa de evaluación beneficie a la organización dependerá en mucho de la calidad de la entrevista que los supervisores tengan con sus subordinados.

El supervisor debe expresar con certeza sus opiniones y guiar la entrevista; también debe animar a sus subordinados a expresar sus puntos de vista, con el fin de lograr una comunicación efectiva; por lo tanto, para entrevistar pueden usarse diversos métodos , pero el éxito de cualquiera de ellos depende del entrenamiento recibido por el supervisor para conducir tales entrevistas.

Durante la entrevista se aconseja aplicar las instrucciones con habilidad. La entrevista puede mejorar la comunicación entre el supervisor y el empleado, acrecentando la probabilidad de una acción constructiva como consecuencia de la valoración del desempeño. El empleado comprenderá entonces lo que se espera de él debido a que conocerá sus responsabilidades y estará en mejor posición para hacer las correcciones tendientes a mejorar su desempeño.

Para concluir con el tema de el Desempeño, es necesario mencionar que el éxito de una organización depende mucho del desempeño de su personal.

1.6 VARIABLES CON LAS QUE SE RELACIONA EL DESEMPEÑO.

En varios estudios se ha podido comprobar que el desempeño tiene una relación directa con diferentes variables como se explicará en seguida:

/ Se encontró en un estudio realizado por Donnelly, Jr. y Etzel (1977), que existe una correlación positiva entre el desempeño de los trabajadores y la satisfacción que tengan los mismos dentro de su trabajo. Se observó que es necesario que los directores o jefes creen una atmósfera agradable en el trabajo, que enfatice y refuerce la satisfacción del individuo, lo cual traerá como consecuencia un mejor desempeño en sus labores. También se demostró que los factores de : conocimiento en el trabajo, motivación personal y presión en la producción, influyen en mayor o menor grado la satisfacción y por lo tanto en el desempeño, por lo mismo, estos autores proponen que se tome en cuenta además de la satisfacción, los factores anteriores.

/ Lopez Elsa en 1982 escribe un artículo donde cita diferentes investigaciones sobre el desempeño laboral, como son:

a) Un estudio realizado por Kormans, Schawab y Cumming (1970), se demostro que estableciendo a trabajadores en labores donde ellos tenían mayor habilidad, daba como resultado una mayor satisfacción en el trabajo y un mejor desempeño en sus labores. También se encontró que entre más motivados estuvieran en su trabajo aumentaba su desempeño. kormans en1970, demostró que entre los diferentes estímulos que recibe una persona en su trabajo, está la competencia, ya

que se observó que entre más competencia hubiera en el trabajo, había un mayor 'desempeño al realizar sus labores, con el fin de alcanzar un nivel superior a los demás. Otro estudio llevado a cabo por Kormans, waters y Roach 1972, mostraron investigaciones sobre el desempeño de los empleados en el trabajo, y se dieron cuenta de que dependiendo del nivel cultural general que tenga el sujeto (independientemente de la experiencia que adquiera con el trabajo), será su desempeño, ya que en los estudios se observó una relación directa entre el nivel cultural y los logros.

b) Jacobson y Salomon (1979), hicieron un estudio donde se demostró que todo lo que haya adquirido el sujeto a lo largo de su vida: influencias del medio ambiente, nivel cultural, aptitudes y habilidades, etc... tiene correlación con un mejor o peor desempeño en el trabajo, ya que entre más buenas sean todas las experiencias que haya tenido a lo largo de su vida, mayor será el desempeño laboral. También se encontró que entre más relaciones interpersonales tengan los sujetos en la empresa, mejor será su desempeño en las labores.

c) Broverman, Clarckson, Rosenkrants y Vogel (1972), O'Leary (1974), comprobaron que otra variable con la que se puede relacionar el desempeño son los estereotipos conformados a través del tiempo; llegando a la conclusión de que aunque la autoestima de una persona sea muy grande y sus deseos de desarrollarse bien en su trabajo, si existen ciertos estereotipos culturales en contra de ella, el desempeño en su trabajo será menor.

En resumen, los estudios citados por Lopez Elsa, muestran que dependiendo de cómo se adapte el sujeto a la empresa en general, será su desempeño en ella.

/ Jacobs y Salomon (1977), realizaron un estudio para predecir el desempeño en base a la satisfacción y la autoestima de los empleados dentro de su trabajo. Los resultados que se encontraron fueron que entre más satisfacción y autoestima tuvieran los empleados, mayor desempeño obtendrían. Pero se observó que no solamente la autoestima y la satisfacción aumentan el desempeño, sino que si a su vez el empleado observa que el desempeño es evaluado por el supervisor, esto servirá como reforzador para aumentar el mismo posteriormente, debido a que el empleado siente que se le está tomando en cuenta.

/ Ivancevich (1979), encontró que para que el empleado pueda lograr niveles optimos de desempeño en el trabajo, debe de ser informado sobre todos los campos y obligaciones que cubra su puesto, porque así se podrá autoevaluar, dándole consecuentemente mayor satisfacción; y esto último, determinará su acercamiento a los niveles máximos de desempeño del mismo.

/ En 1977 A. Khaleque estudió el desempeño de los empleados dentro de un proceso repetitivo y rutinario. El autor afirma que el proceso de trabajo repetitivo no contribuye a la satisfacción en el trabajo, y sin embargo, observó que el desempeño y la satisfacción de los trabajadores era mayor cuando las rutinas se rompen por las relaciones que tuvieran con sus compañeros y su supervisor, y por lo tanto, la empresa tendrá una producción mayor. El desempeño de los trabajadores se midió en base a la calidad en su trabajo. En el mismo año Dev S. Kochar, realizó otro estudio relacionando el desempeño con la edad, y observó que el desempeño de los trabajadores mayores de 45 años tenían algunas limitaciones; concluyendo que en trabajos relacionados con tareas

manuales que impliquen un esfuerzo, tenían un desempeño menor, pero en funciones tales como trabajo de oficina, toma de decisiones, etc... tenían un desempeño mayor en comparación con los demás empleados. Así mismo se observó que el resultado era mayor entre más capacitados estuvieran en sus funciones.

/ Brass (1981), relacionó el desempeño con 9 características del trabajo: autonomía, identificación de tareas, variedad de habilidades y conocimiento, tareas significativas, retroalimentación de tareas, resistencia en tareas, retroalimentación del supervisor, compañeros y agentes externos. Se concluye que entre más clara y definidas sean estas características del trabajo, mayor será el desempeño y la satisfacción de los individuos; estas características son importantes por ser enlaces entre el contexto de la organización y las responsabilidades individuales (desempeño).

/ En una organización simulada White, Mitchell y Bell (1977), relacionan el desempeño con 3 variables: El ponerse metas en el trabajo, la autoevaluación del mismo y la inclusión de aprobaciones sociales. Se observó que las 3 variables tienen un impacto positivo en el desempeño de las tareas, ya que se incrementa la productividad y la motivación, y a su vez se disminuye el stress en el trabajo. Pero es necesario que estén presentes las 3 variables para que exista un desempeño al máximo.

/ Se realizó un estudio Anónimo en 1979, en donde se relacionó el desempeño con la búsqueda de trabajo al azar y con la búsqueda de trabajo con agencias de contratación (ambos son métodos de búsqueda). Se observó que si los futuros trabajadores variaban en sus

elecciones de métodos de búsqueda de trabajo (azar), podrían tomar diferentes oportunidades que ofrece el mercado, y así podrían elegir la que sea de acuerdo a sus intereses, y por lo tanto, tener en ella mayor éxito o desempeño. Resultados contrarios se observaron cuando las personas usaban las agencias de contratación. Por lo mismo, un método variado de búsqueda de trabajo, escogiendo al azar diferentes fuentes y con una elección correcta, podrá influir en un buen desempeño laboral futuro..

Dentro de todos los estudios descritos existe un elemento común que es el Desempeño Laboral, el cual se encuentra relacionado con diferentes variables como son: satisfacción, influencia del ambiente, edad, estereotipos, autoestima, información sobre el puesto, trabajo rutinario, etc ... Estas variables son algunas con las que se ha relacionado el desempeño laboral, pero existe una gran variedad de las mismas. Como se ha mencionado con anterioridad es necesario estudiar el desempeño , con el fin de obtener mejores resultados en la empresa.

1.7 ESTUDIOS QUE RELACIONAN LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL.

En los estudios que a continuación se mencionan se ha relacionado la variable "fuentes de reclutamiento", con la variable "desempeño laboral".

• Breaugh, (1981), relacionó a las fuentes de reclutamiento con el desempeño laboral posterior de los empleados. El método que se siguió en este estudio es el siguiente: de una empresa se tomaron 112 científicos (70 hombres y 42 mujeres), éstos se subdividieron en 4 fuentes de reclutamiento, por las cuales los empleados habían sido reclutados; se formaron categorías de la siguiente manera:

- Agencias N=24
- Anuncios en periódicos N=25
- Anuncios en los pizarrones de escuelas N=26
- Iniciativa propia y Recomendados N=37

El desempeño se midió en base a 3 criterios, que habían sido calificados por supervisores inmediatos de cada empleado:

- Calidad del trabajo.
- Cantidad del trabajo.
- Conocimientos del trabajo.

Para medir estos 3 criterios se usó una escala continua del 1 al 5 (siendo el 1 bajo desempeño, el 3 regular y 5 muy buen desempeño). Los resultados de estas escalas se convierten en porcentajes, que son clasificados posteriormente como parte del desarrollo individual anual.

Para obtener los resultados se utilizó un análisis de varianza. En general, los resultados y conclusiones a las que se llegaron fueron los siguientes: se encontró en los datos presentados de la muestra, que la fuente de reclutamiento, por la que es aceptado el empleado, está estrechamente relacionada al desempeño en el trabajo, el ausentismo y las actitudes del trabajo. Se demostró que los individuos reclutados a través de las agencias y anuncios en periódico, muestran un menor desempeño en el trabajo, mayor ausentismo y una actitud mediocre ante él mismo. Pero en las fuentes de reclutamiento como son los recomendados, los que llegan por iniciativa propia (contratación directa) y anuncios en pizarrones de escuela o en revistas obtuvieron resultados muy diferentes, ya que son empleados con un desempeño mayor dentro de sus labores, menor ausentismo y una actitud positiva hacia el trabajo. Por lo mismo se llegó a la conclusión de que la organización se puede beneficiar grandemente, por un examen de las fuentes de reclutamiento (previa investigación), que son usadas con frecuencia dentro de la empresa. Resultados similares se encontraron en varios estudios citados por este autor, como son los de Gannon (1971), y Cornelius (1974). Al final Breugh, cita a Wanous (1978), que ofrece un concepto para explicar las diferencias entre las fuentes de reclutamiento. Afirma que los individuos que poseen una información completa sobre el trabajo que van a realizar en una empresa, obtienen como consecuencia mayor desempeño y satisfacción, ya que tienen una visión más clara de lo que van a hacer, y por lo mismo, pueden desenvolverse mejor en sus labores y en este medio. Por lo tanto Wanous, propone que hay que investigar con anterioridad que fuente de reclutamiento prevee al individuo con mayor información acerca del trabajo; para lo cual es necesario estudiar las conclusiones a las que llegó este autor, ya que demostró que los recomendados tenían una información más extensa y

realista a diferencia con las agencias y los anuncios en la prensa. Si no queremos que exista una diferencia entre las fuentes de reclutamiento, entonces, todas deben de transmitir la misma cantidad y calidad de la información.

Breaugh, da otra explicación del por qué existen diferencias en el desempeño de los trabajadores que fueron reclutados por diferentes fuentes, y dice que se debe a que los empleados van a recibir un trato que concuerda con las expectativas básicas de la fuente de donde fueron reclutados. Por lo tanto, si las expectativas son negativas hacia la persona -por haber provenido de cierta fuente- el desempeño de la misma será menor; lo contrario sucederá si las expectativas son positivas.

* Decker y Cornelius (1979), realizan un estudio donde relacionan las fuentes de reclutamiento con el desempeño laboral posterior. El método que se utilizó para llevar a cabo este estudio se divide en 2:

-En la primera parte, se obtienen de los expedientes, de 2466 empleados, la fuente por la que fueron reclutados . Estos empleados pertenecen a un banco y a una compañía de seguros.

-La segunda parte fue el rastreo del desempeño de los empleados en los siguientes 12 meses, midiendo su cantidad y calidad de trabajo. Después del rastreo, se utilizaron los puntajes y calificaciones de los empleados para ser computarizados; también se considero el nivel de desempeño que se obtuvo en cada uno de los casos , así como si el empleado había dejado la compañía rápido o seguía en la misma. Los autores no mencionan cómo se midieron estos criterios.

La conclusión a la que se llegó fue que las fuentes de reclutamiento que resultaron ser las más eficientes fueron los recomendados, ya que los empleados que se aceptaban por esta fuente denotaron un desempeño y una satisfacción mayor, y por lo tanto, una menor rotación. Lo contrario sucedió con otras fuentes de reclutamiento como son las agencias y anuncios de periódico, pues resultaban ser los menos eficientes (menor desempeño y mayor rotación). Decker y Cornelius citan también a Wanous ((1978), que explica el por qué existen diferencias en el desempeño de los empleados que fueron reclutados por diferentes fuentes. Así mismo, citan a Gannon (1971) y Reid (1972), ya que reportan que los empleados que provienen de la fuente de recomendados por parientes o amigos, tienden a permanecer un tiempo mayor dentro de la organización y con un mejor desempeño; sin embargo, los candidatos reclutados por anuncios en la prensa y agencias, tienden a permanecer un tiempo más corto dentro de la organización y con un desempeño menor.

* Resultados similares fueron encontrados en el estudio de Colín (1982). Esta tesis se llevó a cabo en diferentes agencias de contratación del D.F.. Se observó que las fuentes que utilizan con mayor frecuencia para contactar directivos, son las siguientes:

- 1º los contactos entre empresas o juntas de intercambio.
- 2º las recomendaciones.

De éstas, provienen las personas que han tenido un alto desempeño en las empresas, y por lo mismo, son las que le han dado a las agencias mejores resultados .

Así mismo, las fuentes que se usan con menor frecuencia, por la poca eficiencia de los empleados que de ellas provienen son : los anuncios en periódico y el personal de cartera.

Existen otros estudios y criterios que ofrecen soluciones y resultados distintos, que para el psicólogo industrial no dejan de ser valiosos y que se deben de tomar en cuenta según la empresa o grupo de estudio. Se describen los siguientes:

* El primero que relaciona las fuentes de reclutamiento con el desempeño posterior de los empleados, es el realizado por Caldwell y Spivey (1981), los que citan que el propósito de su estudio es el impacto de las fuentes de reclutamiento sobre el éxito que tuvieron los empleados dentro de su trabajo. El método que se siguió fue el siguiente: se uso una muestra de N= 1400 vendedores despedidos (negros, asiáticos, americanos y españoles). Las fuentes de reclutamiento para analizarse fueron sacadas de los archivos de cada empleado que tenía la compañía y son las siguientes:

-Recomendados N= 258

-Agencias N=43

-Anuncios en periódico N= 454

- Anuncios en tiendas N= 645

Su éxito o fracaso se verificó a través de los expedientes y de los archivos de la compañía, que constaban de las evaluaciones del supervisor, pudiendose identificar en 2 grandes apartados:

-Desempeño Insatisfactorio: si se da por terminada la relación laboral ya sea por ausentismo o porque la evaluación del supervisor es tan baja que justificó su despido.

-Desempeño Satisfactorio: si se separan voluntariamente por intereses de la empresa, pero siempre con una evaluación alta del

supervisor.

Los resultados de este estudio se obtuvieron a través de una X cuadrada. Y se concluyó que en este caso las fuentes de reclutamiento formales (anuncios y agencias) son más eficientes, ya que los empujados que se separaron de la empresa, tuvieron mejor desempeño y mayor estancia en ésta. Las fuentes informales de reclutamiento (referencias - recomendados) son menos eficientes, ya que estos empleados estuvieron menos tiempo en la compañía y demostraban un desempeño menor. Por lo tanto dicen los autores, que estos resultados pueden ser usados para saber de que fuentes provienen los empleados que pueden llegar a durar mayor tiempo en el trabajo y con un desempeño laboral adecuado.

* Indices semejantes fueron encontrados en el estudio realizado por Taylor M. Susan y Schmidt, Donald W. (1983). En su estudio se relacionan las fuentes de reclutamiento con el desempeño posterior de los trabajadores. El experimento se realizó con una muestra de N=300 empleados de una organización, todos con un trabajo relacionado con el empaque de comida y con un promedio de 30 años (hombres) . El método que se siguió para saber de que fuentes de abastecimiento habían sido reclutados los empleados fue en base a unos cuestionarios que se les aplicaron a los mismos, sobre datos personales.

Y las fuentes que se usaron para el análisis fueron: recomendados, anuncios en prensa, agencias públicas, anuncios en radio y televisión, y contratación directa. El desempeño se obtuvo por las calificaciones que dieron los supervisores inmediatos de cada empleado, en cuanto a cantidad de trabajo, calidad de trabajo y actitudes del empleado. Estos puntajes se clasificaron en una escala del 1 al 5 (inferior- superior), y

fueron computarizados. Los resultados encontrados en este estudio fueron los siguientes:

No se encontraron diferencias significativas entre los anuncios en periódico, radio y televisión, agencias públicas y contratación directa, ya que muestran una eficiencia similar (en promedio), en cuanto al desempeño posterior laboral. La única fuente que resultó baja, fueron los recomendados, pero sin embargo, estos autores explican la diferencia diciendo, que se debe a que en la empresa se dan sueldos muy bajos y por lo tanto los empleados no se encuentran motivados a dar referencias o recomendaciones de la compañía; si de alguna manera los empleados llegaran a dar recomendaciones los candidatos que entran a través de esta fuente tienen cierta expectativa hacia su trabajo y hacia la empresa.

Los autores afirman que si las características individuales fueran semejantes, (altura, peso, sexo, día de nacimiento, número de rotaciones, salario previo, etc...), las fuentes de reclutamiento no diferirían en su eficiencia.

* Resultados similares fueron encontrados en el estudio de Gomez Estrada, (1975). Esta tesis se realizó en diversas empresas del D.F. las cuales fueron elegidas al azar de una lista de empresas de diferentes ramos; se observó que el 68% de las empresas cuentan con un departamento de personal o su equivalente (son empresas con más de 50 empleados). Dichos departamentos utilizan a su propio personal y a los anuncios en periódico como las fuentes más eficientes para cubrir sus vacantes. Las juntas de intercambio, bolsas de trabajo, recomendados y espontáneos, son las fuentes menos usadas por las empresas.

Los resultados de estos tres últimos estudios difieren a los resultados de varios autores que ellos mismos citan, como son: Decker y Cornelius, (1979); Gannon, (1971); Hill, (1970); Reid (1972); Viltman (1963); Schwab (1982); ya que estos reportan en varios estudios que realizaron, que las fuentes de reclutamiento más eficientes son los recomendados y la contratación directa, pues son empleados que permanecen en la compañía con un alto desempeño; mientras que los menos eficientes son los anuncios en la prensa y las agencias. Schwab (1982), explica las diferencias de la eficiencia de las fuentes de reclutamiento demostrando que se debe a que cada fuente enriquece a personas de diferentes poblaciones; por ejemplo: un anuncio de radio puesto durante el día, se espera que atraiga diferente grupo de gente, que uno puesto en la noche. Por lo tanto, deben de elegirse los sistemas adecuados para reclutar, de acuerdo a las necesidades y habilidades requeridas en la empresa.

Esta larga enumeración de estudios y hechos nos permiten establecer conclusiones que definen la clara relación existente entre las fuentes de reclutamiento y el desempeño en el trabajo. Es decir, que la buena relación que exista entre los dos factores producirá en la empresa resultados que mejoren sus índices de desempeño, y por lo mismo, su producción.

2.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de esta tesis se tratará de contestar la siguiente pregunta : ¿ Qué fuentes de reclutamiento producen las mejores secretarías?. Para comprobar la pregunta anterior es preciso verificar las siguientes hipótesis:

Hipótesis General:

Si existe relación entre las fuentes de reclutamiento y el desempeño laboral de las secretarías.

Hipótesis No. 1

Las secretarías reclutadas por recomendados tendrán mejor desempeño laboral, que las reclutadas por contratación directa, juntas de intercambio, bolsas de trabajo y anuncios en periódico.

Hipótesis No. 2

Las secretarías reclutadas por contratación directa o iniciativa propia, tendrán mejor desempeño laboral que las reclutadas por juntas de intercambio, bolsas de trabajo y anuncios en periódico.

Hipótesis No. 3

Las secretarías reclutadas por juntas de intercambio, tendrán un mejor desempeño laboral, que las reclutadas por bolsas de trabajo y anuncios en el periódico.

Hipótesis No. 4

Las secretarías reclutadas por bolsas de trabajo, tendrán un mejor desempeño laboral, que las

3.0 METODOLOGIA

Esquema del trabajo:

Este es un estudio descriptivo, con el propósito de establecer una relación entre las fuentes de reclutamiento y el desempeño laboral posterior de las secretarías, en una Institución de Banca Múltiple (Sociedad Nacional de Crédito) ubicada en el Distrito Federal.

El presente estudio, ha seguido los pasos propuestos por Zeltis y colaboradores (1976), para todo tipo de estudio descriptivo: formulación de objetivos, designación de método de recopilación de datos, selección de la muestra, recolección de datos y análisis estadístico de resultados.

Según Kelinger (1985), el estudio pertenece a una investigación ex post facto, que se refiere a cuando el científico no puede tener control directo sobre variables independientes, porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque no son manipulables. Se hacen solamente inferencias acerca de la relación entre variables sin intervención directa, partiendo de la variación concomitante de variables dependientes e independientes. Es necesario mencionar que la probabilidad de que X se relacione realmente con Y es mayor en una situación experimental que en un estudio ex post facto, porque en el experimental existe la manipulación de la variable X.

En esta investigación no se tuvo control directo de la variable independiente ya que las fuentes de reclutamiento ya estaban determinadas.

Muestra 6 Sujetos:

La muestra de este estudio está compuesta por 534 solicitudes de empleo y evaluaciones de desempeño, de las secretarías que trabajan actualmente en la institución de Banca Múltiple- Sociedad Nacional de Crédito, del " Distrito Federal"; a la que nos referimos.

Dentro de esta institución, las secretarías ocupan diferentes niveles o puestos, y en cada uno de éstos hay un número variado de ellas, a continuación se presentarán los diferentes puestos de secretarías, con el número de personas que se encuentra en cada nivel.

Cabe mencionar , que los diferentes puestos no presentan un orden jerárquico.

Secretaría Mecnógrafa auxiliar	28 personas
Secretarías de Subgerencia	6 personas
Secretaría de Grupo	9 personas
Secretaría de Departamento	10 personas
Secretaría de Gerencia en Sucursal	74 personas
Secretaría Comodín de Gerencia en Sucursal	41 personas
Secretaría de Abogado	7 personas
Secretaría de Gerencia	52 personas
Secretaría de Subdirección	10 personas
Secretaría de Gerencia Ejecutiva	120 personas
Secretaría de Subdirección Ejecutiva	16 personas
Secretaría de Dirección Auxiliar	50 personas
Secretaría de Coordinador	45 personas
Secretaría de Dirección Ejecutiva	22 personas
Secretaría de Dirección Bilingue	7 personas
Secretaría de asesor	37 personas

Con el fin de facilitar el uso de esta variable "puesto", se usaron los 5 grados que utiliza la institución para diversos fines. Con esto quiero decir, que los puestos que se han mencionado con anterioridad, la institución los divide en 5 categorías:

§ Encontrándose como 1ª categoría, los puestos Auxiliares de Dirección:

- Secretaria de Dirección Auxiliar
- Secretaria de Coordinación
- Secretaría Asesor
- Secretaria Bilingue de Dirección

§ Encontrándose como 2ª categoría, los puestos de Dirección:

- Secretaria de Dirección Ejecutiva
- Secretaria de Sub Dirección Ejecutiva
- Secretaria de Sub Dirección

§ Encontrándose como 3ª categoría, los puestos de Gerencia:

- Secretaria de Gerencia Ejecutiva
- Secretaria de Gerencia
- Secretaria de Sub Gerencia
- Secretaria de Gerencia en Sucursal
- Secretaria Comodín de Gerencia en Sucursal

§ Encontrándose como 4ª categoría, el puesto de:

- Secretaria de Abogado

§ Encontrándose como 5ª categoría, los puestos secretariales diversos, tales como:

- Secretaria Mecnógrafa Auxiliar
- Secretaria de Grupo
- Secretaria de Departamento

De la misma manera se tomaron en cuenta estas categorías para facilitar, en la hoja de codificación, el conteo de diversos puestos secretariales (Ver Apéndice 4, pág. 124).

Contexto Social donde se llevó a cabo el estudio:

La Institución donde se llevó a cabo el estudio, tiene una antigüedad superior a 50 años, contando en ese entonces con 18 personas en total. Las labores de reclutamiento, selección y contratación de personal, eran desempeñadas por los directivos. Con el tiempo, su crecimiento demandó la creación de un departamento de personal, que inicialmente estaba formado por un funcionario con su secretaria, los que realizaban las funciones totales. Este último elemento (la secretaria), resultaba de indudable utilidad, pues de simples labores mecánografías, se transformaba con el tiempo en la máxima autoridad del departamento de personal, que para 1976, ya contaba con 38 elementos en un universo de 1200 empleados y funcionarios.

Pasado el tiempo el departamenbto de personal se convirtió en "Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos", contando a la fecha con 183 elementos; cabe mencionar que el departamento de reclutamiento y selección de personal, supera por sí, el número de empleados de 1976.

Dicho departamento realiza desde entonces, las siguientes funciones: aplicación indiscriminada de exámenes psicométricos a todo candidato que se presente a solicitar empleo; reclutamiento y selección

de los mismos; promociones de empleados dentro de la compañía; entrevistas de salida; capacitación al personal; investigaciones que reflejan una situación global en la que se encuentra la institución, y asuntos referentes al personal: Antigüedad; rotación; sueldos y prestaciones; incapacidades; nómina y tiempos extras. En base a esta información que se recopila en dicho departamento, se implementan las medidas pertinentes en pro del bienestar de la institución y de su personal, en general.

Actualmente la institución a nivel nacional cuenta con 10, 320 empleados. En resumen, la institución ha crecido desmesuradamente, y por lo tanto, para que en el futuro se desarrolle eficientemente necesitarán fuentes de reclutamiento adecuadas, para que se incorporen a la institución, candidatos idóneos.

Identificación de Variables:

Recordando que la presente tesis esta diseñada para estudiar la eficiencia de diferentes fuentes de reclutamiento, en relación con el desempeño posterior de las secretarias en un puesto determinado, es necesario describir y definir en este inciso las variables que se manejarán en el estudio; las variables principales de esta investigación; son las que a continuación se presentan:

Variable No. 1: Sujeto:

Definición de la variable: Persona sometida a una investigación, codificación, estudio, etc.

Descripción de la variable: Número asignado al sujeto, en base al orden que ocupa en la jerarquía de puesto; el cual, puede ir del 001 al 400.

Variable No. 2: Puesto:

Definición de la variable: Sitio o lugar determinado para la ejecución de un trabajo.

Descripción de la variable: Puesto que ocupa el sujeto de acuerdo con la información obtenida en el inventarios de recursos humanos.

Variable No. 3: Fuente de Reclutamiento:

Definición de la variable: Lugar donde se encuentra el personal que la empresa necesita.

Descripción de la variable: Es la fuente de reclutamiento reportada por el sujeto, en su solicitud de empleo; las cuales son: recomendaciones, iniciativa propia, bolsas de trabajo y anuncios en la prensa.

Variable No. 4: Desempeño:

Definición de la variable: Son los resultados esperados de un individuo dentro de su trabajo.

Descripción de la variable: Es la calificación de méritos anual, que realiza el jefe inmediato de la secretaria, y puede ir de un rango de Insuficiente (0) a excepcional (400).

Procedimientos Generales:

Para los datos que se requieren en esta investigación se tuvo que recurrir a 3 registros que se citan a continuación:

I.- Los primeros datos se sacaron del Inventario de Recursos Humanos, de donde se obtuvieron los siguientes puntos:

Número de Expediente.

Puesto.

Nombre.

Sucursal.

Teléfono.

Estos datos fueron vaciados en hojas estructuradas, tal y como se muestra en el Apéndice 1 (pág.109).

Al terminar el vaciado de los datos, se encontró que la población de todas las secretarías del D.F., de diferentes sucursales, y de dicha institución, fue de 534.

Se usarón datos de identificación como el puesto, nombre y teléfono, ya que de alguna manera hubieran podido ser útiles para la localización de las secretarías, en caso de que hubiera existido algún dato confuso en los expedientes. No hubo necesidad de utilizar estos datos.

II.- Con el número de expediente, se buscó la solicitud de cada sujeto, en los archivos de las oficinas de recursos humanos. De estas solicitudes se obtuvieron las fuentes de reclutamiento reportadas por cada secretaria, al ingresar a la compañía. Esta información se encuentra localizada en la última hoja de la solicitud, ya que ahí se le pregunta al sujeto: ¿Cómo se enteró usted del trabajo?. Para ilustrar

mejor la distribución de los datos en las hojas de solicitud, favor de observar el Apéndice 2 (pág. 111).

III.- De igual manera con el número del expediente, se buscó la calificación de méritos de cada sujeto. Esta forma estandarizada de calificación de méritos se adaptó a las necesidades de la institución, la cual comprende los siguientes factores:

- ∞ Definición, Objetivos y Políticas de la misma.
- ∞ Número de Expediente, Nombre, Puesto, Sucursal, Antigüedad y Fecha de Evaluación.
- ∞ Instrucciones.
- ∞ Factores de Evaluación (Calidad de Trabajo, Cooperación, etc...).
- ∞ Firma de Acuerdo del Jefe y la Secretaria.
- ∞ Puntaje y Comentarios.

Estos factores de evaluación se encuentran definidos en general y de manera específica para cada grado o calificación de dicho factor. Para aclarar e ilustrar la forma de calificación de méritos y el método de la calificación de la misma, favor de ver el Apéndice 3 (pág 117).

Como ya se dijo con anterioridad esta calificación de méritos es realizada por el jefe inmediato de la secretaria, el cual toma el puntaje final de ésta, como el más adecuado para considerar una calificación o medida de desempeño, ya que él es el que asigna la calificación dentro de un rango de 0 a 400.

Dado que se recurrió a distintas fuentes y datos mencionados con anterioridad, y ante la imposibilidad de extraerlos físicamente de la institución donde se realizó el estudio, se diseñó una hoja de calificación con las siguientes características:

- Corresponde a variables previamente definidas, y posee características de calificación mutuamente excluyentes; es decir, que no se pueden mezclar o confundir.
- De fácil manejo.
- Físicamente separables para evitar errores, es decir, a cada sujeto le corresponde una hoja de codificación individual.
- A la mayoría de las categorías de respuesta,- de las variables contenidas en la hoja de codificación-, se les asignó un número de codificación para el análisis en computadora, por ejemplo: Puesto = 1, 2, 3, 4, 5, y Fuente= 1, 2, 3, 4, 5.

En resumen, la hoja de codificación (reproducida en el Apéndice 4; pág. 124), constituye en un plan explícito de recopilación y recolección de los datos a investigar, y permitió a su vez incrementar la rapidez de dichos procedimientos.

Medidas No Obstrusivas:

Debido a que las fuentes de reclutamiento como el desempeño de las secretarías se obtuvieron de las fuentes mencionadas anteriormente, los sujetos no tuvieron participación "directa" en la recopilación de los datos, obteniéndose así medidas de una naturaleza "No Obstrusiva".

Estas medidas se refieren a que los datos no han sido obtenidos a través de una entrevista o cuestionario, sino que los "Archivos, Registros o Listados"; son tomados como fuentes primarias de obtención de datos (Webb, Campbeel, Schwartz y Sechrest, 1966).

Las ventajas de este tipo de recolección de datos han sido muy discutidas por algunos autores, al señalar las limitaciones de trabajar con sujetos; por ejemplo Selltis (1974), señala que existe un efecto negativo en las medidas cuando los sujetos se sienten parte de una investigación o se sienten conejillos de indias. Otra limitante del uso de cuestionarios y entrevistas, y que sin embargo se vuelve una ventaja de las medidas no obstrusivas, es la tendencia que tiene el sujeto a responder lo socialmente deseable, es decir, a contestar lo que debe de ser en lugar de lo que es.

Pueden mencionarse también los efectos del entrevistador como contributorios a una considerable variabilidad del conjunto de hallazgos, ya que éste puede influir en la interpretación y en la aplicación de estudio (Weeb, 1966).

Para finalizar, en el libro de Weeb, Campbell, Schawartz, y Sechrest (1966), se recomienda ampliamente el uso de archivos y registros para la investigación en ciencias sociales.

Análisis de los Datos

Una vez que todos los datos se recopilaron en las hojas de codificación individual, se procedió a analizarlos. A continuación se ilustra un esquema del análisis de datos de mi tesis:

PROPOSITO

Descripción de las variables fuentes de reclutamiento y desempeño laboral.

Aceptación de las Hipótesis

TECNICA ESTADISTICA

Matriz de las frecuencias de fuentes de reclutamiento para puestos secretariales e intervalos de las calificaciones del desempeño. De aquí se obtienen: media, moda, mediana y desviación estándar.

- • Análisis de Varianza (ANOVA):
 - Variable Dependiente: Desempeño (variable ordinal)
 - Variable Independiente: Fuente de Reclutamiento (variable nominal)
- • SCHEFFE entre Fuentes
- • SCHEFFE entre Puestos

4.0 RESULTADOS:

Los resultados encontrados en el presente estudio se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 1, nos indica que la fuente usada con mayor frecuencia para reclutar secretarías, es la iniciativa propia y los recomendados, debido a que estas secretarías han cumplido los requisitos necesarios para el puesto. En segundo lugar, se encuentran las secretarías reclutadas por juntas de intercambio. En tercer lugar, las reclutadas por bolsa de trabajo. Finalmente, los anuncios en la prensa constituyen la fuente de reclutamiento menos frecuente en la muestra de secretarías. (ver Tabla 1, pág. 80).

Tabla 2, nos indica que más de la mitad de las secretarías se encuentran dentro del puesto de Gerencia, esto se debe a que en el tipo de organización contactada, las secretarías de Gerencia son más necesarias en las 75 sucursales de esta institución. El puesto de secretarías Auxiliares de Dirección, es el segundo más numeroso de la muestra, ya que son las secretarías que se encargan de ayudar a las diversas labores de la dirección, estas a diferencia de las secretarías de Dirección que se encargan de funciones específicas de la misma. Los diversos puestos secretariales y los de dirección son los terceros más numerosos. Finalmente el puesto de secretarías de abogado es el que tiene menor porcentaje, ya que solamente existe una secretaria para cada abogado. (ver tabla 2, pág. 81)

Tabla 3, nos muestra una distribución normal de esta variable, ya que los valores de media, moda y mediana son muy parecidos, lo que indica que la mayoría de los sujetos tienden hacia el centro, mientras que la minoría están en los extremos. La distribución normal de esta

variable es muy importante ya que es la variable dependiente, y su "normalidad" es indispensable para los análisis estadísticos.(ver Tabla 3,pág.82).

Moda= 200 Mediana=205 Media= 230

Tabla 4. en general se puede observar que hay diferencias entre las medias y desviaciones standar, por lo mismo, a simple vista se pueden ver que si existen entre los grupos. Cabe mencionar que al puesto de secretarias Abogado no se le sacó desviación standar a las calificaciones, debido a que las mismas fueron obtenidas por un sólo sujeto. Con esta tabla se termina la descripción de los datos de esta investigación ; en las siguientes se procederá a reseñar el análisis estadístico. (ver Tabla 4,pág.83)

Tabla 5. nos indica que sí existen diferencias significativas entre las fuentes, con una probabilidad menor del .001 (ver Tabla 5, pág. 84).

Tabla 6. nos señala que existen diferencias significativas de los recomendados con la iniciativa propia, la junta de intercambio, la bolsa de trabajo y los anuncios en la prensa ; lo cual indica que los recomendados tienen mayor desempeño que los de otras fuentes . Existen también diferencias significativas de la iniciativa propia con la bolsa de trabajo y los anuncios en el periódico ; lo cuál indica que la iniciativa propia es más eficiente que dichas fuentes . Entre las demás fuentes no se encontraron diferencias significativas. (ver Tabla 6, pág.85).

Tabla 7. nos dice, que no se observaron diferencias significativas entre las fuentes del puesto de secretarias de Dirección . Este resultado indica que para reclutar secretarias de Dirección, no hay una fuente en especial (ver Tabla 7, pág. 86).

Tabla 8. nos muestra, que sí existen diferencias significativas entre las fuentes del puesto de secretarías Auxiliares de Dirección. De ésta manera en la siguiente tabla (nº9) observaremos que fuente es más eficiente dentro de éste puesto. (ver Tabla 8, pág. 87).

Tabla 9. nos indica que existen diferencias significativas de las recomendaciones con las juntas de intercambio, bolsas de trabajo y anuncios en la prensa ; lo cual indica que dentro de éste puesto la fuente más eficiente para reclutar secretarías Auxiliares de Dirección son las recomendaciones.

Entre las demás fuentes no se encuentran diferencias significativas.(ver Tabla 9, pág. 88).

Tabla 10. nos muestra que dentro del puesto de secretarías de Gerencia, si existen diferencias significativas entre las fuentes. De ésta manera en la siguiente tabla (nº 11) observaremos que fuente es más eficiente dentro de este puesto. (ver Tabla 10, pág. 89).

Tabla 11. nos indica que existen diferencias significativas de los recomendados con, las juntas de intercambio, bolsa de trabajo y anuncios en periódico ; lo cual indica que dentro de este puesto la fuente más eficiente para reclutar secretarías de Gerencia son los recomendados.

Entre las demás fuentes no se encontraron diferencias. (ver Tabla 11,pág. 90).

Tabla 12. nos señala que dentro de los puestos Secretariales Diversos, no existen diferencias significativas entre las fuentes. Este resultado indica que para reclutar secretarías de diversos puestos, no hay una fuente en especial (ver Tabla 12,pág.91).

TABLA 1

PORCENTAJE DE SECRETARIAS POR CADA FUENTE

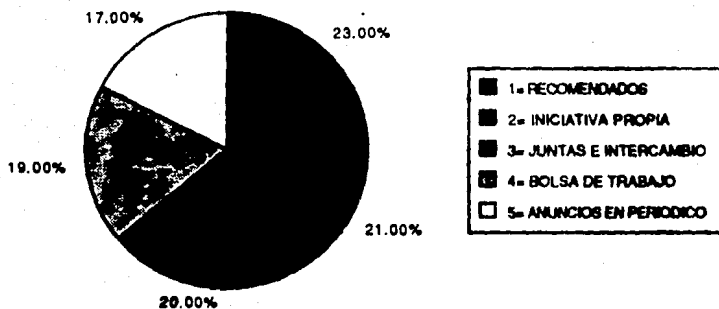


TABLA 2

PORCENTAJE DE SUJETOS EN CADA PUESTO SECRETARIAL

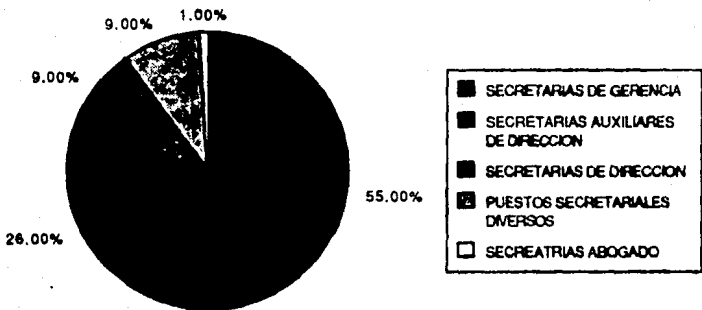


TABLA 4

MATRIZ SOBRE CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO SEGUN PUESTO Y FUENTE DE RECLUTAMIENTO

		RECOMENDACIONES	INICIATIVA PROPIA	JUNTAS DE INTERCAMBIO	BOLSA DE TRABAJO	ANUNCIOS EN PERIODICO
SECRETARIAS DE DIRECCION	X SD (S)2	263.33 55.91 3125.9	199.17 52.70 2777.2	225.83 57.63 3321.2	173.85 64.87 4208.1	196 58.01 2166.6
SECRETARIAS AUXILIARES DE DIRECCION	X SD (S)2	255.17 62.91 3957.6	226.06 46.55 3779.9	205.63 61.48 1446.9	191.73 38.03 4162.7	190.43 57.68 4010.3
SECRETARIAS DE GERENCIA	X SD (S)2	254.10 63.63 4049.94	233.25 62.88 3954.18	227.32 66.21 4383.8	215.09 64.51 4162.7	203.82 63.32 4010.3
SECRETARIAS DE ABOGADOS	X SD (S)2	320		230	205	125
DIVERSOS PUESTOS SECRETARIALES	X SD (S)2	262 64.05 4102.6	255 64.34 4140	205 43.20 1866.6	232 51.29 2831	202.77 67.04 4486

TABLA 5**ANOVA; ANALISIS DE VARIANZA ENTRE FUENTES.****HIPOTESIS GENERAL: SI EXISTE RELACION ENTRE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LAS SECRETARIAS.**

	SS	DF	MS	F
BET.	2300.72	4	575.18	14.3
ERROR	21282.63	529	40.23	
TOTAL	23583.36	533		

P < .001

**NOTA: SS= SUMA DE CUADRADOS
DF= GRADOS DE LIBERTAD
MS= CUADRADOS DE MEDIAS
F= DIVISION DE LA MS BET.
CON LA MS ERROR.**

TABLA 6

LA PRUEBA DE SCHEFFE HECHA ENTRE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

NOTA= No existen diferencias significativas (+)

Si existen diferencias significativa (++)

	RECOMENDACION PROPIA	INICIATIVA INTERCAMBIO	BOLSAS DE TRABAJO	ANUNCIOS EN PERIODICO
RECOMENDACION	10.71 ++	19.07 ++	37.18 ++	43.42 ++
INICIATIVA PROPIA		1.46 +	8.90 ++	12.80 ++
JUNTAS DE INTERCAMBIO			3.00 +	5.17 +
BOLSA DE TRABAJO				.43 +
ANUNCIOS EN PERIODICO				

TABLA 7

**ANOVA; ANALISIS DE VARIANZA DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO POR
DIFERENTES FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN EL PUESTO DE SECRETARIAS DE DIRECCION.**

	SS	DF	MS	F
BET.	38922.31	4	9730.58	2.17
ERROR	192644.36	43	4480.1	
TOTAL	231566.67	47		

P < .10

TABLA 8

ANOVA; ANALISIS DE VARIANZA DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO POR FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN EL PUESTO DE SECRETARIAS AUXILIARES DE DIRECCION.

	SS	DF	MS	F
BET.	32463.05	4	8115.76	2.57
ERROR	423583.47	134	3160.92	
TOTAL	456026.52	138		

P < .05

TABLA 9

LA PRUEBA DE LA SCHEFFE HECHA ENTRE LAS FUENTES DEL PUESTO DE SECRETARIAS

AUXILIARES DE DIRECCION

	RECOMENDACION	INICIATIVA PROPIA	JUNTAS DE INTERCAMBIO	BOLSAS DE TRABAJO	ANUNCIOS EN PERIODICO
RECOMENDACION	4.21	11.64	16.57	17.25	
	+	++	++	++	
INICIATIVA PROPIA		2.07	5.05	5.44	
		+	+	+	
JUNTAS DE INTERCAMBIO			.79	.95	
			+	+	
BOLSAS DE TRABAJO				.006	
				+	
ANUNCIOS EN PERIODICO					

TABLA 10

**ANOVA; ANALISIS DE VARIANZA DE LAS CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO POR DIFERENTES
FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN EL PUESTO DE SECRETARIAS DE GERENCIA**

	SS	DF	MS	F
BET.	86076.1	4	21519	5.15
ERROR	1202973	288	4176.9	
TOTAL	1289049.14	292		

P < .001

TABLA 11

LA PRUEBA DE LA SCHEFFE HECHA ENTRE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO DEL
PUESTO SECRETARIAL DE GERENCIA

RECOMENDACION	INICIATIVA PROPIA	JUNTAS DE INTERCAMBIO	BOLSA DE TRABAJO	ANUNCIOS EN PERIODICO
RECOMENDACION	3.48 +	10.06 ++	10.85 ++	17.44 ++
INICIATIVA PROPIA		.25 +	2.32 +	5.90 +
JUNTAS DE INTERCAMBIO			.97 +	3.49 +
BOLSA DE TRABAJO				.78 +
ANUNCIOS EN PERIODICO				

TABLA 12

**ANOVA; ANALISIS DE VARIANZA DE LA CALIFICACIONES DE DESEMPEÑO POR DIFERENTES
FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN LOS PUESTOS SECETARIALES DIVERSOS**

	SS	DF	MF	F
BET.	2626	4	6565.1	1.57
ERROR	175805.5	42	4173.9	
TOTAL	201565.9	46		

P < .25

5.0 CONCLUSIONES.

Una vez que se llevó a cabo la metodología previamente planteada, y de aplicar la estadística pertinente, se llegó a las conclusiones que a continuación presento en este estudio. En general, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Los resultados muestran que la mayor parte de las secretarías llegan al trabajo a través de recomendaciones e iniciativa propia.

- Los resultados indican que la mayor parte de las secretarías se encontraron dentro de los puestos gerenciales.

- Mediante el análisis de varianza (Anova) de las calificaciones de desempeño se obtuvieron los siguientes resultados:

- Existen diferencias significativas entre una fuente y otra lo cual indica que una fuente es mejor que la otra.

- En la Anova de los puestos de secretarías de dirección y en los secretariales diversos, no se encontraron diferencias significativas, lo cual indica que dentro de estos puestos una fuente no es mejor que la otra.

- En la Anova de los puestos auxiliares de dirección y en los gerenciales, sí resultaron diferencias significativas, lo cual indica que dentro de estos puestos una fuente de reclutamiento proporciona gente más eficiente que otra.

• Mediante la prueba SCHEFFE se obtuvo lo siguiente:

Δ Se observaron diferencias significativas entre las fuentes , presentando a las recomendaciones como la mejor fuente, debido a que se encontraron diferencias entre esta fuente y las demás. Se observó también que la iniciativa propia o espontaneos es mejor que la bolsa de trabajo y los anuncios en periódico, pero no es mejor que las juntas de intercambio ya que ,entre ambas ,no hubo diferencias. No aparecieron diferencias significativas entre las juntas de intercambio, las bolsas de trabajo y los anuncios en la prensa.

Δ En los puestos de dirección y en los secretariales diversos no existen diferencias significativas entre las fuentes de los mismos. Las secretarias de ambos puestos obtuvieron calificaciones similares en la calificación de méritos, no obstante que provienen de diferentes fuentes de reclutamiento.

Δ En el puesto de auxiliares de dirección y en los de gerencia se observó que las secretarias de ambos puestos, provenientes de las recomendaciones, tienden a salir mejor que las secretarias reclutadas por juntas de intercambio, bolsas de trabajo y anuncios en la prensa. Cabe mencionar que estas secretarias recomendadas no son mejores que las reclutadas por iniciativa propia pues no se observaron diferencias entre ambas. Dentro de estos puestos no se observaron diferencias significativas entre la iniciativa propia, las juntas de intercambio y los anuncios.

Δ Finalmente, cabe mencionar que el puesto de secretarías de abogados no se tomó en cuenta dentro del análisis de varianza, debido a que cuenta con 7 secretarías, las cuales son una muestra muy pequeña como para poder realizar un análisis estadístico y formular conclusiones.

Este estudio se ha basado tomando como parte teórica los estudios que han relacionado las fuentes de reclutamiento con el desempeño laboral. Estos artículos se reseñan ampliamente en el marco teórico. En resumen:

El primero fue realizado por Breugh (1981), quien encontró que las fuentes que atraían a la empresa empleados más eficientes eran, en primer lugar, los recomendados; en segundo la iniciativa propia; en tercero, la bolsa de trabajo y la prensa. La fuente menos eficiente resultó ser los anuncios en periódico y las agencias de contratación. Estos resultados fueron respaldados por Ganon (1971), Cornelius (1979) y Wanous (1977).

El segundo estudio, llevado a cabo por Decker y Cornelius (1979), demostró que las personas reclutadas a través de recomendaciones tenían un mejor desempeño laboral, más satisfacción y menos rotación, que las reclutadas mediante anuncios en periódico y agencias de contratación. Dichas conclusiones fueron apoyadas por Reid (1972), Ganon (1971) y Wanous (1977).

La tercera investigación, fue efectuada por Colín (1982), indicó que cuando a las agencias de contratación, se les encomienda la tarea de buscar un candidato para la vacante de una empresa, utilizan como principal fuente, las recomendaciones y los contactos con otras empresas; en seguida, utilizan el periódico y finalmente el archivo o personal de cartera.

El cuarto estudio, elaborado por Caldwell y Spivel (1983), comprobó que las personas con un mejor desempeño dentro de la empresa son las atraídas por anuncios en periódico y agencias de contratación; las personas con menor desempeño fueron las recomendadas.

Taylor, Schmidt y Donald (1983); como quinto estudio, establecieron que no había diferencias significativas entre las siguientes fuentes: anuncios en periódico, radio y T.V., iniciativa propia y las agencias de contratación; sin embargo, a diferencia de las demás fuentes los recomendados resultaron tener un desempeño menor.

La sexta investigación, llevada a cabo por Gómez Estrada (1975), en diversas empresas, observó que la mayor parte de ellas utilizan a su propio personal para cubrir los puestos vacantes, debido a que en su mayoría han obtenido un buen desempeño dentro de sus compañías; en seguida, emplean el personal reclutado a través del periódico; después el obtenido mediante juntas de intercambio; posteriormente el proporcionado por las bolsas de trabajo y los espontáneos; finalmente, el presentado por las fuentes de reclutamiento menos usadas, como son las agencias de contratación y las recomendaciones.

Las hipótesis de el estudio se basaron en los datos sugeridos por los estudios de Breaugh, Decker y Cornelius, Colín y demás colaboradores; los dos últimos estudios me parecieron algo confusos debido a que Caldwell y Spivel realizaron su investigación con empleados despedidos y no explican cuánto tiempo antes del estudio fueron despedidos, y las causas del mismo. De la misma manera en su estudio, Taylor, Schmidt y Donald, mencionan que los recomendados salieron con una calificación de desempeño más baja, debido a que en esa institución recibían un sueldo muy bajo; por lo mismo, no se encontraban motivados a recomendar ampliamente la institución donde trabajaban. En ambos estudios

los resultados se contraponen a los de Decker y Cornelius (1979), Breough (1981), Colín (1982), Ganon (1971), Hill (1970), Reid (1972), Vilman (1976) y Schawag (1982).

Otra razón por la que escogí el estudio de Breough, es que emplea las mismas fuentes de reclutamiento con las que yo trabajé (a excepción de las juntas de intercambio); por lo tanto, las hipótesis del presente trabajo fueron planteadas de acuerdo a los resultados encontrados por Breough en 1981.

Propongo pues, como fuentes de reclutamiento más eficientes a los empleados recomendados; en seguida a la iniciativa propia; después a las juntas de intercambio; a las bolsas de trabajo; finalmente a los anuncios en el periódico. Estas hipótesis se comprobaron de la siguiente manera:

Evaluación de hipótesis de acuerdo a los resultados:

/ Respecto a los resultados obtenidos a través de los análisis de varianza entre fuentes de reclutamiento, se puede observar que si existen diferencias significativas entre ellas; por lo tanto, existe una relación entre el desempeño laboral medido por las calificaciones de méritos y las fuentes de reclutamiento; ya que ciertas fuentes atraen a la organización secretarías más eficientes o con un mejor desempeño laboral que otras.

Por lo tanto, los resultados observados condujeron a no rechazar la hipótesis general de esta investigación, la cual afirma "Sí existe relación entre las fuentes de reclutamiento y el desempeño laboral de las secretarías".

/ Recordando la hipótesis 1, nos dice que "la secretarías reclutadas por recomendaciones tendrán mejor desempeño laboral que las contratadas por contratación directa, por juntas de intercambio, por bolsa de trabajo y por anuncios en periódico."

Esta hipótesis no se rechaza, ya que los resultados de la SCHEFFE entre fuentes nos dicen que sí existen diferencias significativas entre las recomendaciones y las demás fuentes; por lo tanto, las personas reclutadas a través de recomendaciones son más eficientes, pues obtuvieron puntajes muy altos en las calificaciones de méritos realizadas por sus jefes inmediatos. Las razones por las que estas personas tengan mejor desempeño en su trabajo pueden ser varias: En primer lugar pueden deberse a que los candidatos que han sido recomendados son personas conocidas del reclutador o de otro empleado; es decir, siendo éste alguien que sabe de las dimensiones de un puesto y las características necesarias en una persona, buscará entre los conocidos al individuo que más se acerque a estos requisitos. Además, tanto el reclutador como el empleado ofrecerán el trabajo a personas que saben que si podrán rendir adecuadamente y que no lo harán quedar mal.

En segundo lugar, recordando a Wanous (1978), se dice que entre más información dé una fuente sobre el trabajo ofrecido, mayor desempeño tendrá el futuro empleado en su trabajo. Cabe mencionar que fue ésta una de las razones por las que los recomendados resultaron con más desempeño. Es decir, que el reclutador o el empleado que va a recomendar el trabajo a sus familiares, amigos, etc...ofrecerá a estos una información más extensa y realista sobre el trabajo que va a desempeñar en la Institución.

En tercer lugar, es posible que las personas que llegan a ocupar un empleo y han sido recomendadas, se sientan comprometidas con la persona que los refirió, presentando así un mejor desempeño. Finalmente, puede deberse a que cuando el empleado que va a recomendar a una persona, se encuentra satisfecho y motivado por la empresa con su trabajo, tratará de transmitir al candidato este sentimiento.

No queda fuera de lugar admitir que las recomendaciones contengan un sentido contrario a lo mencionado con anterioridad, pero en esta institución las recomendaciones son la fuente que abastece a la empresa de las secretarías más eficientes

/ La segunda hipótesis planteada en esta investigación, también por ser significativa, propone que "las secretarías reclutadas por iniciativa propia o contratación directa, tendrán mejor desempeño que las reclutadas por juntas de intercambio, bolsa de trabajo y anuncios en periódico".

Dicha hipótesis no se rechaza completamente, ya que en la SCHEFFE entre fuentes de reclutamiento sí se obtienen diferencias significativas de la iniciativa propia, con la bolsa de trabajo y los anuncios en periódico, siendo más eficiente la iniciativa propia que estas dos fuentes. Sin embargo, no existe diferencia significativa entre la iniciativa propia y las juntas de intercambio, por lo tanto, podemos decir que ambas traen a la institución secretarías con el mismo desempeño.

El hecho de que la iniciativa propia y las juntas de intercambio tengan igual aptitud, puede deberse a que en las juntas de intercambio, las personas recomendadas por otra institución son candidatos o empleados ya conocidos por las mismas, y por lo tanto, si es una empresa seria con la que se está tratando, generalmente los candidatos que nos ofrezcan - así como los que nosotros recomendemos- son personas con características positivas para la empresa. Lo anterior indica que estas personas presentarán un desempeño laboral similar al de la iniciativa propia. Otra causa, puede ser que tanto los de la iniciativa propia como los de las juntas de intercambio cuentan con experiencia laboral, obteniendo así un desempeño similar.

Generalmente las empresas no se deshacen de empleados de alto rendimiento o que podrán tenerlo, pues los aprovechan para su propio beneficio; esta razón hace que las juntas de intercambio tengan menor eficiencia que los recomendados.

De esta manera, no queda fuera de lugar admitir que la iniciativa propia puede tener un sentido contrario a lo mencionado, pero en esta institución, es la segunda fuente más capacitada para abastecer a la misma, de secretarías eficientes.

/ Así mismo se planteó como tercera hipótesis que " las secretarías reclutadas por juntas de intercambio tendrán mejor desempeño laboral que las reclutadas por bolsa de trabajo y anuncios en periódico".

Dicha hipótesis se rechaza, ya que no surgieron diferencias significativas entre estas fuentes, lo cual significa que una fuente no es mejor que la otra. Se puede argumentar que esta hipótesis no se llegó a comprobar debido a que se está tomando solamente las secretarías ya contratadas por la institución, sin considerar las que fueron aceptadas por el reclutador en un principio. Para explicar esto, el Gerente de Recursos Humanos me proporcionó los siguientes porcentajes (obtenidos de diversos estudios realizados por la institución) :

	anuncio en periodico ---	del 100% son aceptadas por el reclutador del 15 al 20%
De las secretarías	bolsa de trabajo -----	del 100% son aceptadas por el reclutador del 20 al 25%
que provienen por:	juntas de intercambio --	del 100% son aceptadas por el reclutador del 30 al 35%

De acuerdo con estos porcentajes las secretarias que con mayor frecuencia aceptan los reclutadores, para seguir en el proceso de selección, son las que provienen de las juntas de intercambio a diferencia de las secretarias que provienen de las otras dos fuentes.

Ha sido necesario tomar en cuenta estos porcentajes para afirmar que las secretarias provenientes de las juntas de intercambio están más preparadas que las de las otras dos fuentes; por lo mismo, la tercera hipótesis puede llegarse a aceptar de cierta manera, ya que estos porcentajes marcan diferencias entre las tres fuentes.

Sin embargo, las secretarias con las que se trabajó en este estudio son las secretarias ya contratadas, por lo tanto, los resultados obtenidos por dichas secretarias en esta investigación llevan a rechazar la hipótesis 3a., pues después de ser contratadas éstas, no muestran una diferencia en su rendimiento, por consiguiente existen diferencias significativas entre estas fuentes.

/ En la hipótesis cuatro del presente estudio se planteó lo siguiente, "las secretarias reclutadas por bolsa de trabajo, tendrán mejor desempeño laboral, que las reclutadas por anuncios en periódico".

Dicha hipótesis se rechaza debido a la falta de diferencias significativas entre ambas fuentes. El bajo rendimiento de las secretarias que provienen de estas dos fuentes puede deberse a que existen expectativas positivas o negativas hacia la empresa, estas expectativas pueden ser adquiridas a través de las frases en los anuncios en periódico, de los comentarios forjados en las escuelas, etc... si estas son negativas, dichas personas presentarán un bajo desempeño. Las expectativas negativas, generalmente no se dan en las demás fuentes. En los

recomendados , el empleado no dará referencias si no se encuentra satisfecho en la empresa; las personas de iniciativa propia no llegarán a la empresa a pedir trabajo si no tienen expectativas positivas de la misma; y en las juntas de intercambio, la empresa que recomendara a cierto empleado, ya se habrá encargado de formarle expectativas .

En resumen, se le sugiere a esta institución tomar en cuenta como principal fuente para reclutar a su personal secretarial, a los recomendados; en caso de que no se encontrara en estos al candidato adecuado, se usaría los candidatos de iniciativa propia; si tampoco en esta fuente se encontrara el candidato se recurrirá finalmente a las juntas de intercambio. Las otras dos fuentes quedan desechadas en esta empresa, debido a que los candidatos provenientes de éstas, no mostraron un buen desempeño.

Implicaciones:

El propósito principal de esta investigación, fue el de encontrar qué fuente de reclutamiento atraía a la institución secretarias con buen desempeño; por lo mismo, las implicaciones que el presente estudio puede tener dentro del proceso de reclutamiento radican específicamente en la elección de las fuentes de reclutamiento analizadas; es decir, este es un trabajo donde se propone que no todas las fuentes son igualmente eficientes y que el desempeño de las personas reclutadas por éstas, varía de acuerdo a cada fuente. Cabe mencionar que esta conclusión no es definitiva dentro del reclutamiento en México, pero puede tomarse como un punto de partida para estudiar este tipo de relación con más profundidad; con diferentes ocupaciones, en diferentes empresas, etc.

Las implicaciones que puede tener esta tesis en la institución bancaria son varias; una de ellas se refiere al hecho de haber verificado que las recomendaciones y la iniciativa propia son las fuentes que traen a la empresa secretarías más eficientes; esto les ayudará a deshechar las fuentes que no tienen ningún beneficio para la institución. Una vez que el departamento de Recursos Humanos, observe estos resultados y rechace las fuentes innecesarias, traerá consecuencias positivas como las siguientes:

~ Las requisiciones de vacantes para secretarías serán cubiertas más rápidamente.

~ Además se podrá utilizar en el puesto de secretarías auxiliares de dirección y de gerencia a las recomendaciones como la fuente adecuada; ya que en los demás puestos no resulta una fuente mejor que otra.

~ Se podrá ahorrar tiempo, ya que éste será menor al buscar en las fuentes adecuadas el candidato más eficiente.

~ Existirá un ahorro de dinero al invertir solamente en el uso de las fuentes idóneas.

~ El esfuerzo requerido por parte de los empleados para buscar fuentes de reclutamiento y candidatos idóneos será menor y le dedicarán más tiempo a otro tipo de funciones o a la creación de nuevas ideas.

~ Será posible, por parte de las secretarías reclutadas, un trabajo más eficiente; es decir, el trabajo será entregado con mayor rapidez y con más calidad.

~ Finalmente, el proceso de reclutamiento en general, al haber simplificado algunas de sus funciones, será más eficiente, y traerá más beneficios para la institución.

El presente estudio puede implicar futuras investigaciones realizables en esta área. Esto se debe a que ofrecí un punto de partida para plantearse diversas hipótesis o hacer más extenso el estudio, todo con el fin de obtener un proceso de reclutamiento más eficiente dentro del departamento de Recursos Humanos de cualquier institución.

Limitaciones y Sugerencias:

Esto es una parte del principio del estudio encaminado a beneficiar el proceso de reclutamiento en cualquier institución; de donde es necesario reconocer las limitaciones y sugerencias de este trabajo, por lo que sería conveniente implementar el método de validación del reclutamiento a través del desempeño en diferentes empresas, distintos puestos, y en una muestra mayor de sujetos. Esto permitirá saber, con más certeza, qué fuente de reclutamiento deshechar y cual aceptar, con el objeto de obtener empleados más eficientes en una institución.

Sería muy interesante incluir dentro de la eficiencia de las fuentes de reclutamiento, además del desempeño, la motivación y la satisfacción; es decir, que sería útil investigar qué fuente es la que proporciona empleados con mayor motivación de logro, y cuál es aquella de donde los empleados llegan a obtener mayor satisfacción dentro de su trabajo.

Por otra parte, es pertinente tomar en cuenta la observación que hizo Wanous (1978), cuando se refiere a que si deseamos que no existan diferencias entre las fuentes, éstas deben contener la misma cantidad y calidad de información acerca del trabajo que ofrecen.

También es conveniente tomar en cuenta lo que proponen Taylor y Schmidt (1983); en cuanto así las características personales de los empleados reclutados son similares (altura, edad, sexo, rotación, salario previo, etc...), las fuentes de reclutamiento no podrán diferir mucho en su eficiencia, ya que estos sujetos tendrán un rendimiento similar.

Cabe recordar que en el marco teórico - en el proceso del reclutamiento- Cascio (1978) y Zerilli (1983), mencionan la necesidad de establecer un programa de reclutamiento distintivo y no genérico; en otras palabras, que la persona necesaria para cierto puesto vacante debe ser reclutada de diferente manera, es decir, a través de diversas fuentes. Como en este caso, para las secretarías, la mejor fuente son los recomendados.

Ante el interés por el sistema de calificación de méritos de esta institución, se aconseja tomar en cuenta los consejos propuestos por Krichner, Wayne y Dunnet (1982), los cuales refieren al necesario adiestramiento de los supervisores que habrán de otorgar las puntuaciones y que en el momento de hacerlo se encuentren bajo la supervisión de alguien familiarizado con el sistema de evaluación. Se recomienda también conducirse con mucho cuidado, después de haber hecho las puntuaciones; no se deben comparar empleados de diferentes departamentos y de distintos oficios; no se puede reprender a un empleado por salir bajo en una actividad que no es necesaria para llevar a cabo su trabajo; es importante entonces, tomar en cuenta los comentarios de diferentes personas que conocen al empleado, para formarse un criterio más amplio del mismo.

Es necesario tomar en cuenta las recomendaciones que proponen Roman y Gould (1974), para reclutar y seleccionar taquígrafas; se dice que es necesario comunicar a éstas las políticas de la empresa; familiarizarlas con el sistema y el ambiente laboral; comentarles cómo

está integrada social y técnicamente la empresa; comunicarles el sistema de capacitación; pedir finalmente la impresión sobre el reclutamiento.

Considerando que el departamento de reclutamiento, normalmente da por finalizada su función al turnar los candidatos al departamento de selección y contratación, requiere relacionar sus sistemas de reclutamiento con el desempeño obtenido por los empleados contratados, de tal forma que deben poner en práctica un sistema de evaluación manual o electrónico que constantemente se retroalimente para sopesar en forma continua lo acertado de la función y de las fuentes de reclutamiento que se vienen utilizando.

Los programas de reclutamiento ya establecidos, siendo de magnífica calidad, requieren de valoraciones continuas que les permitan el control de sus actividades rutinarias, buscando lograr la superación en su funcionamiento.

La manera de manejar la calificación de méritos anual debe de ser a través de un programa de computación que arroje resultados de desempeño, que queden a disposición del departamento de reclutamiento, para que en constantes estadísticas registren resultados que les permitan corregir sus decisiones sobre las fuentes de reclutamiento o la renovación de las mismas, y en todo caso la reestructuración de las técnicas gerenciales de trabajo. Así mismo, para evitar la subjetividad en la calificación que otorga el supervisor a las secretarías.

Habiéndose observado que los individuos contratados que mostraron un mejor desempeño, fueron los reclutados - como tantas veces he repetido - por fuentes de recomendados e iniciativa propia, considero indispensable que para superar los estándares se aplique una técnica combinada en la que se involucren estas dos fuentes en un campo de operación propicio y adecuado. Con lo anterior deseo expresar lo siguiente:

o Luego de escoger a las empleadas que dieron altos niveles de

desempeño, se les debe de inducir a que en forma directa promuevan entre sus compañeras más brillantes el deseo de trabajar en la institución.

o Tomando en cuenta que día con día es más la demanda de gente profesional y especializada en la empresa, se recomienda a las personas reclutadas a través de escuelas, acercarse a sus maestros y a la propia dirección, para inducirlos a que recomienden a sus mejores alumnos para que se registren como candidatos del banco en cuestión.

o No se debe de olvidar la importancia que tiene el invitar a recorridos de conocimiento -a grupos de estudiantes brillantes, profesionales o directores- a las instalaciones y sistemas de trabajo u operación; con el fin de que se cercioren de la calidad y clima organizacional de la institución, lo que indudablemente repercutirá en la elevación del grado de prestigio de la institución, y lo que a su vez será transmitido a los candidatos, atrayendo a los mejores y más aplicados.

o Lo anterior podría traer una sobre oferta de candidatos, que podían llevar al banco una importante y valiosa cartera de prospectos - que a su vez requerirá de técnicas de actualización y clasificación - . Esto aunque resulte frustrante para los no aceptados, aumentará el prestigio de la empresa, al ser buscada como futuro por los mejores estudiantes.

Estas gestiones deben coordinarse entre los empleados a los que se ha pedido la cooperación , y entre los funcionarios de reclutamiento, con el fin de dar a conocer en forma clara y positiva las ventajas que ofrece el trabajar en una institución de gran prestigio y solidez.

Dentro de los procesos de desarrollo empresarial, tiene un muy importante papel, la capacitación. Sin ella cualquier esfuerzo resultará prácticamente nulo, pues el sistema se vuelve deficiente, y se deformará o distorsionará el desempeño. Por lo tanto, se debe de tomar a toda labor del departamento de recursos humanos, importante, ya que al fallar en uno son

afectados los esfuerzos que realicen los otros.

No es posible pensar en el reclutamiento como la panacea de buen desempeño, pero sí debe estimarse como la base del mismo y como la estructura medular del futuro de los resultados, así que un buen reclutamiento, debe ser seguido por una buena selección y un buen desarrollo.

Todo lo anterior recaerá en la responsabilidad del departamento de recursos humanos, que debe dar seguimiento a los resultados, establecer controles estadísticos y finalmente recomendar políticas de contratación escalafonarias y de promoción, buscando desarrollar con ello los niveles mínimos del escalafón, hasta los máximos grados de dirección.

Los funcionarios de recursos humanos de reclutamiento, selección, capacitación, etc. deben trabajar coordinadamente con la idea de que su labor es de primordial importancia, ya que de ellos depende que cualquier empleado contratado pueda ser un prospecto para puestos de gerencia y dirección. Pues sólo con buenos empleados, funcionarios y directivos, brindará la productividad que de ella esperan los accionistas y la sociedad en la que viven.

Es claro que con base a la investigación practicada, los técnicos en reclutación establecerán sus rangos de productividad y darán sus respectivos valores a las fuentes de reclutamiento señaladas, no sólo en el puesto secretarial, sino en todos los niveles de la institución; pudiendo enmarcar funciones y decisiones en base a las recomendaciones dictadas en párrafos anteriores.

Es recomendable, si se quiere comprobar la eficiencia de otras fuentes en diferentes puestos, seguir la metodología con la que se llevó a cabo esta tesis, ya que a través de este procedimiento se supo que fuente de reclutamiento atrae empleados eficientes, en un puesto determinado.

Para finalizar, este estudio es un punto de partida para ulteriores investigaciones, ya que el objetivo del mismo fue proporcionar los suficientes datos para poder profundizar más sobre el tema. Si los resultados de este estudio se generalizaran y comprobaran en diferentes situaciones, sería un paso importante dentro del proceso de reclutamiento, y por lo mismo, valioso para cualquier departamento de Recursos Humanos.

A P E N D I C E

No. 1

ESQUEMA DEL VACIADO DE DATOS:

Los datos que se obtuvieron del Inventario de Recursos Humanos, -tales como el número de expediente, el nombre de la secretaria, el puesto que ocupa, la sucursal bancaria y el teléfono de la misma-, fueron vaciados en hojas estructuradas, como se muestra a continuación:

No. de EXPEDIENTE NOMBRE PUESTO SUCURSAL TELEFONO

No. de EXPEDIENTE	NOMBRE	PUESTO	SUCURSAL	TELEFONO

A P E N D I C E

No. 2

SOLICITUD DE EMPLEO

Es la hoja de solicitud que se le aplica a los candidatos que vienen a pedir trabajo a esta institución.

De esta hoja se obtienen los datos personales, escolaridad, experiencia laboral, datos generales, etc.

Es necesario mencionar que la parte que se utilizó ~~de la~~ hoja de solicitud para el estudio, se encuentra al final de la misma, en la sección llamada "Datos Adicionales". (pág. 116)

SOLICITUD DE EMPLEO

SIRVASE LLENAR ESTA SOLICITUD DE SU PURO Y LETRA CON TINTA.
 PROPORCIONE SUS DATOS EN FORMA CLARA, PRECISA Y COMPLETA.
 AL ENTREGAR ESTA SOLICITUD DEBERA ADJUNTAR UNA FOTOGRAFIA DE PRENTE, (RECIENTE).
 EL HECHO DE LLENAR ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE EL BANCO LE ACEPTE COMO EMPLEADO, SINO QUE SIMPLEMENTE CONSTITUYE UN DOCUMENTO INFORMATIVO PARA LA IDENTIFICACION DEL SOLICITANTE.
 EL SOLICITANTE DEBE ABSTENERSE DE ACUDIR AL DEPTO. DE SELECCION Y CONTRATACION PARA OBTENER INFORMACION SOBRE EL CURSO DE SU SOLICITUD EXCEPTO CON CITA EXPRESA DEL PROPIO DEPTO.

FOTOGRAFIA
RECIENTE

Fecha

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Materno		Nombre(s)		Sexo <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino	
Domicilio, Calle y Num.:						Tel. <input type="checkbox"/> Casa <input type="checkbox"/> Recibo	
Poblacion		Estado		Z.P.		Nacionalidad	
Lugar y Fecha de Nacimiento				Edad		Estatura	Peso
La Casa donde vive es: <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Rentada <input type="checkbox"/> Condominio				Valor Aproximado		La Renta es de:	
Estado Civil		Lugar y Fecha de Matrimonio Civil		Tiene Automovil propio: <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si Marca		Modelo	
DOCUMENTACION							
Num. Reg. Fed. de Causantes		Num. Afiliacion I.M.S.S.		Infonavit <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No		Cedula Libreta Num.	Clase y Num. de Licencia

DATOS ADICIONALES

Puesto solicitado: (En orden de preferencia)		
1)	2)	3)
Sueldo solicitado:		Horario deseado:
¿Tiene Ud. familiares en la institución? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si Quién es:		
Como supo de este empleo: <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (Anotarlo)		¿Cuanto tiempo presenta a la institución?

REFERENCIAS PARTICULARES (Que no sean parientes, ni empleados o patrones anteriores)

NOMBRE	OCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO	FOTO DE CONCEPTO

DECLARO QUE LOS DATOS ASENTADOS EN LA
SOLICITUD SON VERIDICOS

FIRMA SOLICITANTE

CANDIDATO ACEPTADO

_____ FIRMA AUTORIZADA	ACEPTANTE DEPARTAMENTO
---------------------------	-------------------------------

PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPTO. DE SELECCION DE PERSONAL

Entrevista	Examen de Conocimientos	Examen Psicológico	Examen Médico	Encuesta
Fecha de Ingreso		Horario		
Sueldo	Fecha	Autoriza		
Puesto		Departamento		
Motivo de ingreso a la institución		Codificación		

_____ SELECCION/CONTRATAACION	_____ GERENCIA/SUBDIRECCION	_____ DIRECCION
----------------------------------	--------------------------------	--------------------

Observaciones

A P P E N D I C E

No. 3

La forma de calificación de méritos, se encuentra en la siguiente hoja. Es necesario esclarecer la manera como se califican o asignan los puntajes a las secretarías, en esta institución.

Para empezar, es necesario mencionar, que de 7 criterios de evaluación que contiene dicha forma, se usan solamente 5 para calificar a las secretarías, los cuales se refieren a:

calidad de trabajo.

oportunidad.

sentimiento de responsabilidad.

relaciones humanas.

cooperación.

Cada criterio se divide en 4 cuadros para ser calificado por el jefe inmediato. A cada uno de éstos se les asigna un puntaje que marca lo excepcional, lo muy bueno, lo adecuado y lo insuficiente del desempeño del empleado, en dicho factor:

calidad de trabajo	0	25	50	100
	insuficiente	adecuado	muy bueno	excepcional
oportunidad	100	50	25	0
	excepcional	muy bueno	adecuado	insuficiente
responsabilidad	20	0	80	40
	adecuado	insuficiente	excepcional	muy bueno
cooperación	15	0	60	30
	adecuado	insuficiente	excepcional	muy bueno
relaciones humanas	0	15	30	60
	insuficiente	adecuado	muy bueno	excepcional

Como ya se mencionó, el jefe inmediato marcará el cuadro más adecuado o más similar al desempeño del mismo sujeto en cada factor, obteniendo así un puntaje total (a través de la suma de los números asignados y marcados por él, de cada factor), y catalogando a través del puntaje total el desempeño de la secretaria como excepcional, muy bueno, adecuado e insuficiente.

- 300-400 excepcional -- actuación y resultados que superan notablemente los requeridos por el puesto
- 150-299 muy bueno -- actuación y resultados que sin ser excepcionales, son superiores a los requeridos.
- 50-149 adecuado -- actuación y resultados consistentes y apropiados; consigue los objetivos que se esperan del puesto.
- 0- 49 insuficiente -- actuación y resultados por debajo de los requisitos del puesto

SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS

LA CALIFICACION DE MERITOS ES UN INSTRUMENTO EN MATERIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL QUE PERMITE MEDIR, LO MAS OBJETIVAMENTE, LA ACTUACION DEL PERSONAL EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO, ASI COMO LOS ATRIBUTOS DE CADA PERSONA EN RELACION AL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO EN QUE SE DESENVUELVE, PARA PROPORCIONARLE UN RECONOCIMIENTO POR SUS LOGROS OBTENIDOS

OBJETIVOS GENERALES.

- DOTAR A LOS NIVELES DIRECTIVOS DE INFORMACION INTEGRAL RESPECTO A LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION, CON EL FIN DE ORIENTARLOS EFICAZMENTE EN LAS ESTRATEGIAS QUE EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS DEBAN APLICARSE.
- PROPORCIONAR LAS NORMAS BASICAS PARA LA REALIZACION DE LAS PROMOCIONES Y TRANSFERENCIAS DENTRO DE LA INSTITUCION.
- DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL QUE PERMITAN REORIENTAR LOS PROGRAMAS INDIVIDUALES QUE EN ESTAS MATERIAS DEBAN DESARROLLARSE.
- FOMENTAR UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE EL PERSONAL, AL DARLE LA OPORTUNIDAD DE ELIMINAR MALOS ENTENDIDOS, AL ESCUCHAR COMENTARIOS ACERCA DE SUS FALLAS Y ACIERTOS EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO.
- AYUDAR AL PERSONAL A DESEMPEÑAR SUS LABORES ACTUALES CON MEJORES RESULTADOS, INDICANDOLE NORMAS DE RENDIMIENTO MAS ELEVADAS A LAS QUE PUEDEN ELLOS ASPIRAR; ES DECIR, ESTIMULARLOS A SOBRESALIR.

POLITICAS.

1. SE EVALUARA LA ACTUACION DEL PERSONAL DE LA INSTITUCION EN LA FECHA QUE DESIGNE LA DIRECCION CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS.
2. SE EVALUARA LA ACTUACION DEL PERSONAL HASTA EL NIVEL DE SUBGERENTES INCLUSIVE.
3. HAY CUATRO FACTORES COMUNES DE CALIFICACION DE MERITOS PARA EMPLEADOS Y SUPERVISORES Y, ALGUNOS FACTORES ESPECIFICOS PARA CADA UNA DE LAS DOS JERARQUIAS.
SE ENTIENDE POR JEFE O SUPERVISOR A TODA AQUELLA PERSONA QUE INDEPENDIEMENTE DEL NIVEL QUE OCUPE, TENGA PERSONAL A SU CARGO.
4. SE DEBERA CALIFICAR TODOS Y CADA UNO DE LOS FACTORES INDICADOS EN ESTE FORMATO.

NOMBRE		No. DE EXP.	
PUESTO			
DEPTO. O SUCURSAL		DIRECCION CORPORATIVA	
ANTIGUEDAD EN EL PUESTO		FECHA DE EVALUACION	
		DIA	MES AÑO

INSTRUCCIONES

- EL SUPERVISOR INMEDIATO EVALUA A SUS SUBORDINADOS EN FORMA INDIVIDUAL.
- PARA EVALUAR A SUS SUBORDINADOS, EL JEFE ELIGE LA ALTERNATIVA QUE CORRESPONDE A LA ACTUACION DEL SUBORDINADO, MARCÁNDOLA CON UNA "X" EN EL CUADRO CORRESPONDIENTE.
- LA ENTREVISTA CON EL EVALUADO DEBE SER EN PRIVADO Y SIN INTERRUPCIONES, EN UN AMBIENTE CORDIAL Y SIN TENSIONES, PARA EXPLICARLE AL EVALUADO LOS RESULTADOS DE SU EVALUACION Y LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA PARA EL, EN SU PREPARACION PERSONAL, SUS PROMOCIONES Y SU DESARROLLO DENTRO DE LA INSTITUCION.
- EL SUPERVISOR INMEDIATO DEBE EXPLICAR CON CLARIDAD TODOS LOS PUNTOS Y ACLARAR TODA PREGUNTA O SITUACION QUE PAREZCA CONFUSA Y DEJAR QUE EL EMPLEADO EXPRESE TODAS SUS OPINIONES, DIALOGANDO ACERCA DE LAS POSIBLES DIFERENCIAS DE OPINION QUE PUEDAN EXISTIR ENTRE ELLOS.

A CONTINUACION PRESENTAMOS CINCO FACTORES QUE SE HAN CONSIDERADO IMPORTANTES PARA EVALUAR LA ACTUACION DEL PERSONAL EN LA INSTITUCION. CADA UNO TIENE UNA DEFINICION Y POSTERIORMENTE CUATRO ALTERNATIVAS DE SU POSIBLE ACTUACION. SEÑALE EL CUADRO QUE MAS SE ACERQUE A LA REALIDAD, PARA LO CUAL LE RECOMENDAMOS LEER CON TODO CUIDADO LOS CUADROS DESCRIPTIVOS.

- A) REALICE LA CALIFICACION, EN RELACION DIRECTA AL DESEMPEÑO QUE TIENE EL SUPERVISOR, EN EL PUESTO ACTUAL.
- B) PROCURE CALIFICAR POR SEPARADO CADA UNO DE LOS ASPECTOS, OLVIDÁNDOSE DE SU IMPRESION GENERAL SOBRE EL EVALUADO.
- C) AL CALIFICAR NO PERMITA QUE SUS SENTIMIENTOS PERSONALES AFECTEN SU APRECIACION.
- D) ESTE SEGURO QUE ESTA REPRESENTA SU MAS LEAL Y FRANCA OPINION.

FAVOR DE MARCAR SÓLO UNA ALTERNATIVA CON UNA "X"

CALIDAD DE TRABAJO: SE REFIERE A LA EFICIENCIA OBTENIDA EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO

SE DESTACA POR LA ALTA CALIDAD DE SU TRABAJO.	LA CALIDAD DE SU TRABAJO SUPERA LO REQUERIDO POR EL PUESTO.	CUMPLE CON LA CALIDAD DE TRABAJO REQUERIDA POR EL PUESTO.	LOS RESULTADOS DE SU TRABAJO SON DE POCA CALIDAD
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OPORTUNIDAD: SE REFIERE AL CUMPLIMIENTO DE LOS PERIODOS ESTABLECIDOS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS FINALES

ENTREGA SUS TRABAJOS DESPUES DE LAS FECHAS ESTABLECIDAS.	CUMPLE CON LAS FECHAS DE ENTREGA DE RESULTADOS SOLICITADOS.	SE ESFUERZA POR ENTREGAR LOS RESULTADOS ANTES DE LO PREVISTO	SIEMPRE CUMPLE CON ANTECIPACION LAS FECHAS DE ENTREGA DE LOS RESULTADOS SOLICITADOS EN EL PUESTO.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SE REFIERE A LA CAPACIDAD PARA PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE LE HAN SIDO ASIGNADAS.

POSEE LA CAPACIDAD SUFICIENTE PARA PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR EL TRABAJO ASIGNADO A SU AREA, OBTENIENDO RESULTADOS SATISFACTORIOS.	CARECE DE LA CAPACIDAD NECESARIA PARA PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR EFICAZMENTE EL TRABAJO DE SU AREA.	POSEE UNA CAPACIDAD EXCELENTE PARA PLANEAR, ORGANIZAR Y DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DE SU AREA, APROVECHANDO AL MAXIMO LOS RECURSOS DE QUE DISPONE	POSEE MUCHA CAPACIDAD PARA PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES DE SU AREA OBTENIENDO MUY BUENOS RESULTADOS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DESARROLLO DE PERSONAL: SE REFIERE A LA FORMA EN QUE ORIENTA, MOTIVA Y ENTRENA AL PERSONAL A SU CARGO

BRINDA LA MAXIMA OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO A SUS SUBORDINADOS. ORIENTANLOS Y CAPACITANLOS PARA QUE ASUMAN MAYORES RESPONSABILIDADES.	ES MUY CAPAZ PARA MOTIVAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL A SU CARGO.	PERMITE EL DESARROLLO DE SUS SUBORDINADOS MEDIANTE UNA ORIENTACION Y MOTIVACION ADECUADA	SU CAPACIDAD DE MOTIVAR Y ENTRENAR AL PERSONAL A SU CARGO ES LIMITADA.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RELACIONES HUMANAS: SE REFIERE A LA DISPOSICION Y ACTITUD DEL EMPLEADO PARA CONTRIBUIR AL LOGRO DE LA ARMONIA Y EFECTIVIDAD EN LAS RELACIONES CON SUPERIORES, COMPANEROS, PUBLICO Y/O CLIENTES, ASI COMO CON OTRAS AREAS DENTRO DE LA INSTITUCION

SU ACTITUD HACIA LOS DEMAS ES CONFLICTIVA, DIFICILMENTE LOGRA RELACIONARSE	SE RELACIONA FACILMENTE EN FORMA CORTES Y AMABLE.	POSEE MUCHA FACILIDAD PARA RELACIONARSE CONTRIBUYENDO AL LOGRO DE LA ARMONIA	EXCELENTE DISPOSICION Y ACTITUD PARA RELACIONARSE Y LOGRAR LA ARMONIA CON LOS DEMAS.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CLIMA ORGANIZACIONAL: SE REFIERE A LA CAPACIDAD DE LOGRAR UN AMBIENTE CORDIAL DE TRABAJO CON EL PERSONAL A SU CARGO.

LOGRA LA ARMONIA NECESARIA ENTRE EL PERSONAL A SU CARGO.	ES INCAPAZ DE ESTABLECER BUENAS RELACIONES CON EL PERSONAL A SU CARGO	EXCELENTE CAPACIDAD PARA MANTENER BUENAS RELACIONES CON SU PERSONAL.	ES MUY CAPAZ DE ESTABLECER UN AMBIENTE CORDIAL EN SU AREA DE TRABAJO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COOPERACION: SE REFIERE AL GRADO DE DISPOSICION QUE TIENE EL EMPLEADO PARA COLABORAR CON SUS COMPANEROS Y SUPERIORES, ASI COMO EL INTERES QUE MUESTRA POR SU TRABAJO

MUESTRA EXTRAORDINARIO ESPIRITU DE COLABORACION	COOPERA EN FORMA ESPONTANEA EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE	COLABORA PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.	ES POCO COLABORADOR SE MUESTRA INDIFFERENTE.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UNA VEZ CONTESTADO ESTE FORMATO DEBE COMENTARLO CON EL SUPERVISOR, PERO SIN MODIFICAR SUS ANOTACIONES, AUN CUANDO EXISTA DESACUERDO.

EL SUPERVISOR EVALUADO ¿ESTA DE ACUERDO CON SU EVALUACION? _____ SI _____ NO _____

¿POR QUE? _____

FIRMA DEL EVALUADO

COMENTARIOS GENERALES DEL JEFE INMEDIATO

COMENTARIOS GENERALES DEL SUPERVISOR DEL JEFE INMEDIATO _____

JEFE INMEDIATO

NOMBRE _____

PUESTO _____

FIRMA _____

SUPERVISOR DEL JEFE INMEDIATO

NOMBRE _____

PUESTO _____

FIRMA _____

PARA SER LLENADO POR LA GERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL

PUNTAJE OBTENIDO _____

CALIFICACION _____

OBSERVACIONES _____

A P E N D I C E

No. 4

HOJA DE CODIFICACION

Es un instrumento que se usa para la codificación de datos, en el cual se pone el número de expediente de la secretaria; el puesto que ocupa cada una, siendo el puesto No. 1 las secretarias auxiliares de dirección, el No. 2 las de dirección, el No. 3 las de gerencia, el No. 4 las de abogados y en el No. 5 las de puestos secretariales diversos; también incluye las fuentes de reclutamiento, siendo la No. 1 los recomendados, La No. 2 la iniciativa propia, la No. 3 las juntas de intercambio, la No. 4 las bolsas de trabajo y la No. 5 los anuncios en la prensa, finalmente incluye la calificación de méritos (desempeño) de la secretaria, que puede ir de insuficiente (0) a excepcional (400).

SUJETO _ _ _

No. DE EXPEDIENTE

PUESTO

FUENTE DE RECLUTAMIENTO

DESEMPEÑO

_ _ _

Esta "Calificación Bruta" corresponde a la categoría de:

--	--	--	--

Excepcional

Muy Bueno

Adecuado

Insuficiente

BIBLIOGRAFIA

- Anónimo, "Job Matchings With State Employment Agencies and Random", Search", The Economic Journal, vol 89, Diciembre 1979, 818-833. Impreso en Gran Bretaña.
- Arias, Galjcia Fernando, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas, 1980, Páginas 139-143, 260,265, y 343-346.
- B.R. Moores, B. Lewis, R. Fox y G. Grante, "Measuring the public Image of Psychiatric hospitals: Is a significant cause of Recruitment problems", Comprehensive Psychiatry, Vol. 19(3), 1978, 257-265.
- Blum I. Milton y Naylor C. James, El Desempeño de los Seres Humanos, México, editorial Trillas, 1979, 800-865 y 282-329.
- Brass, Daniel J, "Relationships Job Characteristics, and Workes Satisfaction and Performance", Administrative Science Quarterly, Vol. 26, Septiembre, 1981, 331-348.
- Breaugh James A., "Relationships between Recruiting Sources and Employee Performance, Absenteeism, and Work Attitudes", Academy of Management Journal, 1981 Vol 24(1), 142-147.
- Caldweel F, David y Spivey W. Austin "The Relationships between recruiting source and employee succes", Personel Psychology, Vol. 36, 1983, 67-72.
- Caselo, Wayne, "Recruitment and initial Screening", Applied Psychology in Personel Management, Virginia, Roston Publishing Company, Inc, 1978, 185-209.
- Chruden y Sherman, Administración de Personal, CECSA, México, 1981.
- Colín M. Julio, El Reclutamiento y Selección de altos directivos en las agencias de Contratación de empleo, 1982, D.F., Universidad Anahuac.
- Decker, Phillip J. y Cornelius Edwit, "A Note on Recriiment Sources and Job Survival Rates", Journal of Applied Psychology, Vol. 64(4), 1979, 463-465.

- Donnelly, James H. y Etzet, Michael. "Retail Store Performance and Job Satisfaction", Journal of Retailing, Vol. 53(2), 1977, 23-28.
- D. Schiers, William, Giffort, Dan y Furtkamp, Eric. "Recruitment Source and Job Survival for Direct-Care Staff", Mental Retardation, 1981, Vol. 18 (6), 285-287.
- Gellerman, W. Saul Motivación y Productividad, México, Editorial Diana, 1978, 250-261.
- Gómez E. Francisco, La utilidad y la necesidad de las empresas de selección de personal en la ciudad de México, Administración de Empresas, 1975, D.F., Universidad Anahuac.
- Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, de Selecciones del Readers Digest, Tomo VI y VII, México, 1972.
- Ivanvovich, John M. "Predicting Job Performance by use ability test and Studying Job Satisfaction as Moderating Variable" Journal of Vocational Behavior, Vol. 9, Septiembre, 1976, 87-97.
- Jacobs, Ricks y Salomon, Trudy "Strategies for Enchancing the Prediction of Job Performance from Job Satisfaction", Journal of applied Psychology, Vol. 62, 1977, 412-421.
- Kelinger, F.N , Investigación del Comportamiento, Nueva Editorial Interamericana, México, 1985.
- Krausz, Moshe y Zedeck Sheldon, "Diferences Between Candidates and Recruiters in previed attainability of Job-Related Outcomes", Vocational Guidance Quarterly, Vol. 30(1), 1981, 43-39.
- Khalenque, A. "Performance and Job Satisfaction in Short-Cycled Repetitive Work", Ergonomics, Vol. 20, 1977, Pág. 574.
- Kochak S, Dev "Age and Task Performance", Ergonomics, Vol. 20, 1977, Pág. 574.
- Krichner, Wayne K, y Dunnete, Marvin, d. Psicología Industrial, México, Editorial Trillas, 1982, Pág. 29.

- London, Manuel; Lary A. Cheney, Richard L. Tavis. "The Relationship between cosmopolitan-local Orientation and Job Performance, Journal of Vocational Behavior, Vol. 11, 1977, 182-195.
- London, Manuel y Bray, Douglas W. "Ethical Issues in Testing and Evaluation for Personnel Decisions", American Psychologist, Vol. 35(10), 1980, 890-901.
- López, Elsa M., "A test of the self-consistency theory of Job Performance-Job Satisfaction Relationship", Academy of Management Journal, Vol. 25(20), 1982, 335-348.
- Macfarland E. Dalton, Administración de Personal Teoría y Práctica, México, Fondo de Cultura Económica, 1972, 286-318, 492-521.
- Mass, Nathalie, J., "Managerial Recruitment and Atrition: a Policy Analisis", Behavioral Science, 23(1), 1978, 48-60.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, México, Limusa, 1981, Capítulo 4.
- Roman, Eva y Gould Derek, "Recruitment and Selection of Typist and Secretaries", Ergonomics, Vol. 18, 1975, 356-357.
- Romero, Betancourt Samuel, Administración de Personal y su aplicación práctica en la Empresa Moderna, Editorial CECSA, 1981, Capítulos 6 y 9.
- Rynes, Sara L., Heneman III, Herbert G., y Schawab, Donald P. "Individual Relations to Organizational Recruiting: a review", Personnel Psychology, 33(3), 1980, 529-542.
- Rynes, I. Sara y Miller, Howard E., "Recruiter and Job Influences on Candidates for Emplotment", Journal of Applied Psychology, Vol. 68(1), 1983, 147-154.
- Seltis, Métodos de la Investigación de las Relaciones Sociales, Editorial Rialt, Madrid, 1974.

- Siegel, Laurence, Psicología Industrial, México, Editorial Continental, S.A., 1977, 247-274.

- Taylor M. Susan y Schmidt, Donald W. "A Process-Oriented Investigation of Recruitment Source Effectiveness", The Economic Journal, Vol. 36, 1983, 343-354.

- Tiffin, Joseph y McCormick, Ernest, Psicología Industrial, Editorial Diana, México, 1981, 215-265.

- Webb Eugene, Campbell Donald, Schwartz Richard y Sechrest Lee "Unobstrutive Measures", Nonrecreative reasearch in the Social Sciences, Ed. Rand McNally, U.S.A., 1966.

- White, Sam E. ; Mitchell, Terrence y Bell, Cecil H. "Goals, Evaluations Apprehension and Social Cues as Determinants of Job Performance and Satisfaction in a Simulated Organization", Journal of Applied Psychology, Vol. 62, 1977, 665-673.

- Zerilli A., Reclutamiento, Selección y Acogida de Personal, España, editorial Deusto, 1973, 17-148. (del capítulo 1 al 8).

- Zippo, Mary., "Taking the pain out of Recruiting Tax Personnel". Personnel , 60(1), 1983, 53-55.