

Dirección: carrera 6a. No. 12-64 Oficina 704 Teléfono 340037 BOGOTÁ COLOMBIA S.A.
 Tarifa Postal Reducida 214 de la Administración Postal Nacional
 Licencia 1.043 Noviembre de 1.969 Ministerio de Gobierno

Marzo de 1972

PAGINAS

NUMERO III

La columna vertebral de un sistema de administración de personal la constituye la selección técnica de quien va a desempeñar las funciones del empleo. Es esta la razón por la cual "CARTA ADMINISTRATIVA" presenta unas notas sobre selección, preparadas por la doctora BETTY C. DE RODRIGUEZ VALDERRAMA, Jefe de la División de Selección y Capacitación del Departamento Administrativo del Servicio Civil.

TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Por: Betty Cardona de Rodríguez Valderrama

I - INTRODUCCION:

Tanto el reclutamiento como la selección son dos aspectos de un mismo proceso que se conoce como el Proceso de Selección.

Desde que se inició la revolución industrial y las ocupaciones dejaron de ser hereditarias, ha sido necesario identificar y atraer al personal indispensable para ejecutar una labor.

Dentro del proceso de selección, la fase del reclutamiento siempre se cumple confundiendo en muchos casos con la selección misma. Muchos organismos y empresas que no tienen establecida una técnica de selección escogen su personal con base en los datos obtenidos por el reclutamiento.

El problema de reclutamiento consiste principalmente en enfocarlo como:

a) Un procedimiento tradicional

b) Una técnica con metodología propia.

En el primer enfoque, el reclutamiento se realiza sin que cuenten para nada los requisitos mínimos necesarios para el desempeño del cargo.



es el procedimiento de las recomendaciones. - Cuando el reclutamiento se hace como una técnica entran en juego, tanto los requerimientos y condiciones del trabajo como los del futuro-trabajador.

Igualmente puede decirse que el Proceso de Selección ha sido considerado como una actividad privativa del mismo empleador quien utiliza para el efecto sistemas no técnicos y en el caso de que utilice algunas técnicas lo hace sin el conocimiento de las implicaciones que éstas conllevan. Sólo hasta hace pocos años - los empresarios han aceptado que la selección, como parte de la administración de personal, - es de competencia de especialistas.

La necesidad de perfeccionar técnicas de reclutamiento y selección ha surgido:

- 1- De la complejidad y especialización de las actividades.
- 2- De la competencia en el mercado de trabajo por cuanto en países en vía de desarrollo, como el nuestro, existe un gran desequilibrio entre el empleo y la mano de obra.
- 3- De la necesidad de incrementar la productividad de bienes y servicios.

En consecuencia, las razones en las cuales se apoya cualquier programa de Reclutamiento y Selección deben ser de carácter técnico y de carácter legal, es decir, todo programa de Reclutamiento y Selección debe estar condicionado por los requerimientos propios del cargo y de la empresa y debe estar respaldado por acuerdos previamente establecidos. De esta forma se garantiza un mejor aprovechamiento de los recursos humanos en términos económicos, políticos y sociales.

En el área de la Administración Pública el punto de partida de todo programa de reclutamiento son las disposiciones legales que normatizan

todo el proceso con el objeto de:



- 1- Dar oportunidad a todos los ciudadanos.
- 2- Establecer un sistema de mérito.
- 3- Desalentar la voracidad de los políticos por los cargos públicos.

II- PROCESO DE SELECCION:

El proceso de selección comprende:

- 1- Reclutamiento.
- 2- Concurso(o pruebas)
- 3- Escogencia - Nombramiento.
- 4- Inducción
- 5- Período de prueba.
- 6- Calificación de servicios.

los puntos de partida para el cumplimiento del proceso anterior son:

- 1- El análisis del trabajo
- 2- La determinación de las necesidades de personal.
- 3- Identificación de las Fuentes de Recursos- Humanos.

1.1 Definición y objetivos del análisis del trabajo.

Es el proceso por el cual se determina la información relativa a un trabajo específico.

Rolf Davis dice que el análisis del trabajo "es la definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización".

El análisis del trabajo nos permite no solamente determinar los requisitos mínimos indispensables para el desempeño del cargo, sino que además hace posible:

- 1.1.1 La evaluación del puesto porque proporciona datos para determinar el valor relativo del cargo.
- 1.1.2 La calificación de méritos, puesto que permite determinar los requisitos contra los cuales se mide la eficiencia del empleado.
- 1.1.3 La ubicación del personal ya que permite confrontar los requisitos de un cargo con lo que ofrece el empleado que lo va a desempeñar.
- 1.1.4 La capacitación, por cuanto proporciona información detallada respecto al trabajo que realiza cada persona y las destrezas que debe poseer.
- 1.1.5 El desarrollo de programas de seguridad puesto que señala las condiciones de riesgo o peligro que implican la necesidad de tomar

medidas adecuadas.

1.1.6 La elaboración del manual de procedimientos ya que proporciona información sobre los procesos y el modo de operar.

1.1.7 La racionalización del trabajo, por cuanto al aclararse las líneas de autoridad y responsabilidad, se pueden delimitar las funciones eliminándose la superposición y/o duplicación.

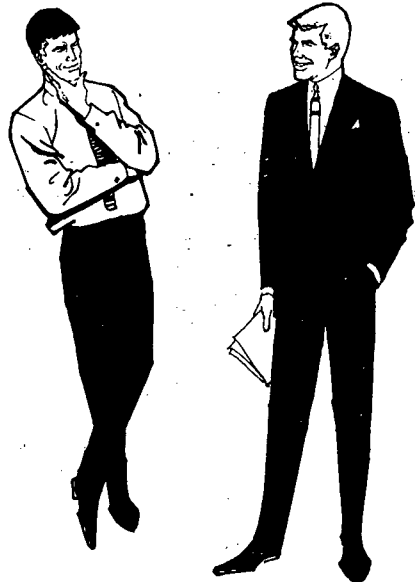
1.2 Métodos para la obtención de datos para el análisis del trabajo.

1.2.1 Entrevista

1.2.2 Cuestionarios

1.2.3 Combinación de entrevista y cuestionario.

1.2.1 La entrevista: Es una observación no participante por medio de la cual el analista conoce el desenvolvimiento de una ocupación y sus diferentes actividades, para determinar el nivel de complejidad y todas las demás variables que sea necesario investigar. Usualmente requiere una guía de entrevista elaborada con



los datos que se deben estudiar en el curso de ella

La entrevista se debe hacer a quien ejecuta el trabajo y a quien lo supervisa. Este método tiene la ventaja de ser el más confiable por cuanto el entrevistador puede juzgar objetivamente el desarrollo de un trabajo, y acompañarlo con otros de mayor, igual o menor complejidad. Su desventaja estriba en el costo y en el tiempo que implica, lo cual incide en el tamaño de la muestra que se utilice para el análisis.

1.2.2 Los cuestionarios: Son formularios que deben ser contestados por escrito y que están diseñados para que sus preguntas cubran todo el campo que se quiere investigar. Generalmente se distribuyen entre quienes ejecutan una actividad y la supervisan. La evaluación de los cuestionarios se hace sobre la base de ciertos valores ya establecidos lo cual en ocasiones supone un alto grado de subjetividad que puede perjudicar los resultados.

Este método tiene la ventaja de que se puede aplicar a muchas personas simultáneamente pero pierde confiabilidad por cuanto el nivel de comprensión semántica difiere de una persona a otra lo cual puede falsear la información que se da.

1.2.3 El método combinado de la entrevista y el cuestionario. Se trata de utilizar simultáneamente los dos métodos anteriores. Sin embargo, no gana en validez sobre la entrevista por cuanto es muy difícil y costoso realizar un número igual de entrevistas que de cuestionarios. Es de gran utilidad cuando la muestra tomada para las entrevistas es representativa del número de cuestionarios.

1.3 Variables que se deben tener en cuenta para el análisis del trabajo.

1.3.1 Datos sobre la identificación del trabajo: Nombre del empleo, clase, categoría, re-

muneración, localización, etc.

1.3.2 Descripción de funciones y responsabilidades del cargo, y de las actividades tanto físicas como intelectuales que conlleve su ejecución. Así mismo, frecuencias, tiempos, etc.

1.3.3 Requisitos físicos y habilidades tanto físicas como mentales indispensables para el desempeño del cargo. También datos sobre la educación, la experiencia y las habilidades específicas que se requieran para su desarrollo.

1.3.4 Condiciones del trabajo y sus riesgos, tiempo de exposición a los riesgos (calor, frío, humedad, suciedad, corrientes eléctricas, etc.)

2. Determinación de las necesidades de Personal.

2.1 Movilidad: Por movilidad se entiende el volumen de movimientos de personal que ocasionan vacantes que deben ser cubiertas en el menor tiempo posible. La movilidad de un organismo puede variar sobre todos los puntos de la curva normal y depende de:

2.1.1 La organización política y económica del país.

2.1.2 La estructura misma de la entidad y su grado de desarrollo organizacional.

2.1.3 Los recursos humanos que se poseen.

2.1.4 El Sistema de Administración de Personal.

2.1.5 El mercado de trabajo.

Si en un organismo se llenan todas sus vacantes con personal de fuera de él se dice que tiene un tipo de movilidad externa. Cuando ésta es grande puede ser un indicativo de fallas en la política de personal sobre todo en cuan-

to respecta a ascensos y promociones.

Si las vacantes en la planta de un organismo se llenan por promoción o ascenso se produce una movilidad interna que depende de las características mismas de la promoción.

El tipo de movilidad de una empresa depende por tanto de su política interna; sin embargo, el flujo de personal reclutado por fuera de él es inevitable. Esto tiene la ventaja de permitir el ingreso de personas con nuevas ideas, conceptos originales y actitudes diferentes.

Otra razón que origina un incremento de la movilidad son los programas de expansión o cambio dentro de la empresa, como consecuencia de modificaciones en su estructura o en la organización formal. Implica la creación de cargos y/o la reclasificación de otros. Cualquiera de estos dos tipos de movilidad (interna o externa) conlleva ventajas y desventajas. Si la política de personal de un organismo sólo permite llenar vacantes con personal ajeno a él se corren tantos riesgos como en el organismo cuyos sistemas de promoción son tan rígidos que sólo permiten un ingreso por la base de la pirámide de trabajo.

La mejor política consiste en una justa combinación de promociones y ascensos con ingresos de personal nuevo.

3. Fuentes de Personal

Las fuentes de reclutamiento de personal han variado fundamental y paralelamente con el proceso histórico.

En la edad media los artesanos recibían como aprendices sus propios hijos o los hijos de sus parientes. En este caso la familia era la principal fuente de mano de obra. Posteriormente en las monarquías absolutas la fuente estaba presentada por los allegados a las cortes a quié

nes el rey recompensaba sus servicios permiti -



tiendo el ingreso al servicio del estado a sus validos y recomendados. También existió la costumbre de vender los cargos públicos para incrementar el tesoro real.

A partir de la revolución industrial, las fuentes de reclutamiento están condicionadas por:

3.1 El sistema operante, que generalmente corresponde a una política fundamentada en las cuotas de poder o en el mérito.

3.1.1 Sistema de Botín (Spoil System). Es una forma de reclutamiento subjetivo ya que los candidatos a empleos son reclutados de entre las filas del candidato vencedor y contratados para trabajar por término fijo (los Estados Unidos tienen actualmente un 10% de cargos en la administración, correspondientes a este sistema).

Con el sistema del botín se persigue entre otros fines, debilitar el poder burocrático.

3.1.2 Sistema de Mérito: Esta forma de reclutamiento cuyo punto de partida es la determinación adecuada de requisitos para desempeñar un cargo, a la cual se ha llegado mediante el análisis del trabajo, pretende principalmente, detentar una parte de la autoridad pública en el aparato administrativo, e incrementar la eficiencia en la prestación de los servicios. Cuando el reclutamiento se realiza con base en el mérito, las fuentes pueden ser: Internas o Externas.

3.1.2.1 Fuentes Internas: Tienen gran relación con las políticas de personal de un organismo, concretamente con programas de adiestramiento. Este reclutamiento puede ser centralizado cuando se realiza dentro de la Institución; descentralizado cuando se hace en forma interorganizacional. Otra fuente de reclutamiento interno en el sector público son las Escuelas de Administración Pública, en las cuales se imparte formación o adiestramiento en el campo específico de la administración pública.

3.1.2.2 Fuentes Externas:

- El Sector Privado
- Las Instituciones Educativas
- Las Organizaciones Gremiales
- Las Bolsas de Empleo.

3.2 El grado de desarrollo del país: Es natural que las fuentes de reclutamiento tengan características diferentes en países agrícolas, en vía de industrialización o plenamente industrializados.

En los países en vía de desarrollo, las fuentes de reclutamiento dependen de factores tales como:

3.2.1 El explosivo desarrollo económico, con

secuencia del cambio de la economía primaria a la economía de industrialización.

3.2.2 La gran extensión territorial y la insuficiencia de vías de comunicación cuya consecuencia es el diferente nivel de información y de oportunidades de una región a otra.

3.2.3 La escasez de divisas y la pobreza relativa, lo cual incide sobre la retención de técnicos y especialistas.

3.2.4 La opinión pública incipiente o dirigida cuya consecuencia lleva en ocasiones a sobre o subestimar la clase burocrática o ciertos niveles de empleo en la administración privada.

3.3 Características de las fuentes de reclutamiento en los organismos.

Fuera de las fuentes de reclutamiento atráns-anotadas, cada entidad actúa para su propio reclutamiento como un sistema de relaciones, por cuanto está integrado por un conjunto de individuos cuyas características personales y su estilo de relación con terceros son siempre originales. Además, muchas de estas personas: el personal subalterno, los directivos, etc. están asociados entre sí de modo que actúan mutuamente e influyen en forma permanente los unos sobre los otros. En consecuencia, cada empresa u organismo asume un modelo de comportamiento que tiende a cristalizarse en sus distintas actividades, entre otras, el reclutamiento.

3.4 Etapas del proceso de reclutamiento.

3.4.1 Análisis y descripción del cargo.

3.4.2 Determinación de requisitos mínimos de educación, experiencia y habilidades especiales



los con requisitos mínimos y hoja de vida.

- Comprobación de algunos datos como los de experiencia, que deben ser confirmados bien sea por comunicación escrita o telefónica.

3.4.7 Inscripciones: Confirmados los requisitos mínimos, se procederá a inscribir a los candidatos en un registro en el cual se anotarán, además, datos como los de identificación, etc.

En este momento, el organismo que realiza el reclutamiento deberá entregar al candidato un recibo o credencial que acredite su relación con éste, y el derecho que tiene para continuar con las siguientes etapas del proceso de selección.

1. LA SELECCION DE PERSONAL

1.1 Objetivos de la Selección:

1.1.1 Garantizar tanto a la administración pública, como a la empresa privada, una mejor calidad de sus recursos humanos.

1.1.2 Mejorar la prestación de servicios por medio de un más alto nivel de eficiencia.

1.1.3 Dar oportunidad a todos los ciudadanos, de incorporarse a la administración pública por sus propios méritos.

1.1.4 Hacer posible el logro de las metas de desarrollo en cuanto concierne a la gestión empresarial o a la operacionalización administrativa.

1.2 Políticas de Selección:

1.2.1 Sector Privado:

Corresponde a los directivos de los organismos

3.4.3 Determinación de fechas de apertura y cierre de inscripciones de acuerdo con las necesidades de personal, el mercado de trabajo, etc.

3.4.4 Divulgación por la prensa, en avisos murales, carteleras y comunicaciones a las Instituciones educativas, asociaciones gremiales, contactos personales, etc.

Si el reclutamiento es parivo se parte de las hojas de vida o solicitudes de empleo que se han ido acumulando.

3.4.5 Recepción de documentos: Hoja de vida y certificación sobre requisitos mínimos (certificados de estudios, diplomas, experiencia, etc.; en original, copia o fotocopia auténtica).

3.4.6 Análisis de documentos:

- Estudio cuidadoso de éstos, confrontando -

fixar la política en materia de selección de personal; para hacerlo, es necesario realizar un análisis cuidadoso de las características propias de la entidad, sus necesidades de personal, su capacidad salarial y los medios con que cuenta para ejecutar sus políticas.

1.2.2 En el sector público, las políticas de selección están determinadas por los Decretos Leyes 2400 y 3074 de 1968.

1.3 Criterios de Selección:

Una vez fijadas las políticas de selección de personal es necesario establecer los criterios sobre el sistema que va a ser utilizado, las variables que se tomarán en cuenta, los instrumentos con los cuales se medirán, etc.

Cualquiera que sea el sistema de selección que adopte un organismo, es necesario además, establecer criterios respecto a la categorización de los empleos. Esta clasificación suele hacerse de muchas formas pero usualmente se han adoptado dos (2) niveles y seis (6) grupos determinados por el nivel salarial y la naturaleza de las funciones:

1.3.1 Nivel Directivo y de Supervisión.

1.3.1.1 Grupo de Dirección

1.3.1.2 Grupo de Supervisión

1.3.2 Nivel Técnico y Operativo.

1.3.2.1 Grupo de Asesoría

1.3.2.2 Grupo de Técnicos y Profesionales.

1.3.2.3 Grupo Operativo

1.3.2.4 Grupo Auxiliar.

1.4 Variables que se deben tener en cuenta:

Una vez que se han agrupado los cargos en es

tas categorías es necesario determinar qué aspectos deben ser examinados dentro del proceso de selección. La determinación de estas variables está condicionada por una parte por la naturaleza del trabajo y por otra, por el nivel salarial y jerárquico del mismo.

En este orden de ideas se han podido establecer los siguientes aspectos:

1.4.1 Aptitud General:

Indica la capacidad intrínseca, constitucional o de disposición de un sujeto para emprender con éxito una actividad de índole cualquiera.

1.4.2 Aptitudes Específicas:

Es la capacidad inherente a ciertos tipos de realización; el o los factores que determinan el grado de habilidad o eficiencia en la ejecución de una tarea especial. Por ejemplo: la habilidad para manejar relaciones espaciales se encuentra en los arquitectos.

1.4.3 Conocimientos Generales o Cultura General:

Es el nivel de conocimientos adquiridos mediante aprendizaje o experiencias y la aplicación de ellos.

1.4.4 Conocimientos Específicos:

Son aquellos que se refieren a un aspecto determinado ya se trate de ciencias exactas, biológicas, sociales, etc.

1.4.5 Condiciones de Personalidad:

Son las características deseables en cuanto respecta al comportamiento social y capacidad de ajuste al trabajo.

La decisión respecto a cuál o cuáles de las variables anteriores se debe investigar correspon

de a los Técnicos a cuyo cargo están los servicios de selección.

ción, órgano asesor del Departamento Administrativo del Servicio Civil, ha establecido un criterio que aparece en el cuadro siguiente:

Sin embargo, el Consejo Nacional de Sele-

GRUPOS DE CARGOS

Nivel de Dirección y Supervisión	DIRECCION Variables	DIRECCION Variables
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de Dirección y Supervisión. 2. Condiciones de Personalidad. 3. Cultura General 4. Aptitud General 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de Supervisión. 2. Aptitud General. 3. Condiciones de Personalidad 4. Cultura General
	ASESORIA Variables	TECNICO PROFESIONAL Variables
Nivel Técnico y Operativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aptitud General 2. Cultura General 3. Condiciones de Personalidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos Específicos 2. Aptitud General 3. Cultura General
	OPERATIVO Variables	AUXILIAR Variables
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aptitud General 2. Conocimientos Específicos 3. Aptitudes Específicas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aptitud General 2. Conocimientos Generales

2. INSTRUMENTOS DE SELECCION

Desde hace muchos años se han venido realizando programas de selección de personal. Sin embargo, su metodología se ha mejorado notablemente hasta tal punto, que se ha podido abandonar el sistema tradicional para reemplazarlo por un método científico.

2.1 El método tradicional: Hace uso principalmente de instrumentos de carácter subjetivo, de muy escasa consistencia y como consecuencia de esto, con resultados muy discutibles. Los instrumentos más utilizados tradicionalmente han sido:

- 2.1.1 Las recomendaciones
- 2.1.2 Los Informes
- 2.1.3 La entrevista
- 2.1.4 La fisonomía
- 2.1.5 La fotografía
- 2.1.6 Las solicitudes de empleo
- 2.1.7 La escritura
- 2.1.8 Prueba de trabajo y período de prueba.
- 2.1.9 Exámenes escritos

2.2. El método Científico: Aun cuando dentro de este sistema se utilizan como criterios de apoyo, técnicas de la metodología tradicional como la entrevista y el análisis de antecedentes, el método científico se fundamenta en la utilización de técnicas de medición a través de instrumentos cuya validez y confiabilidad han sido previamente establecidas. Estos instrumentos reciben el nombre de Tests, (pruebas) cuyo objetivo es examinar experimentalmente,

del modo más sencillo y en el menor tiempo posible, las aptitudes, los conocimientos, los intereses, etc. de un individuo.

2.2.1 Tipos de Pruebas:

2.2.1.1 Aptitud General

2.2.1.2 Aptitudes Específicas

2.2.1.3 Conocimientos Generales

2.2.1.4 Conocimientos Específicos

2.2.2 Ventajas de la Utilización de Pruebas:

2.2.2.1 Permiten alcanzar una gran precisión en el cálculo de los resultados.

2.2.2.2 Eliminan la influencia de la personalidad del examinador.

2.2.2.3 A pesar de su alto costo, resulta económico cuando se trata de examinar un número elevado de concursantes.

2.2.2.4 Son de calificación sencilla y rápida lo cual permite la agilización del proceso de selección.

Sin embargo, este tipo de instrumentos tiene ciertas limitaciones en cuanto a su aplicación, pues deben ser manejados por técnicos altamente calificados. En el sector público esta dificultad se obvia porque se ha centralizado en un solo organismo el diseño, la elaboración y la aplicación de las pruebas.

Otra dificultad de las pruebas estriba en que en los niveles más altos, se presenta una gran resistencia a ellas, lo cual puede incidir en el reclutamiento de personal muy bien calificado. En estos casos, las pruebas se han sustituido.

do por el estudio de antecedentes y la entrevista. Estos dos técnicas son de gran valor dentro del proceso de selección y se aconseja su uso para la mayoría de los cargos.

Sin embargo, no debe confundirse el estudio de antecedentes que se hace en el proceso de reclutamiento, con el análisis de antecedentes para selección.

En el primer caso, únicamente se confrontan los antecedentes con los requisitos mínimos para el cargo; en el segundo caso, los antecedentes de todos los candidatos se comparan entre sí para darles una jerarquización por méritos.

En cuanto a la entrevista que puede ser individual o de grupo, se aconseja en todos los casos pero como última instancia, es decir, cuando ya se tengan los resultados de las pruebas o del análisis de antecedentes.

2.3 Escalas de Comparación:

Cuando se utilizan pruebas para la medición de aptitudes, conocimientos u otras variables, los resultados de ellas se conocen como puntajes brutos. Estos puntajes, por sí solos, no permiten establecer comparaciones entre una prueba y otra, o entre un sujeto y otro; por esta razón existen escalas previamente elaboradas a las cuales se convierten los puntajes brutos. Estas escalas permiten la comparación no solamente de los diversos resultados sino también de las diferentes personas.

Las escalas más comunes son de porcentajes (porcentuales) y las escalas Standard. De éstas, la más utilizada es la escala T, cuya media aritmética es 50 y cuya desviación standard es 10.

3. ETAPAS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Las etapas del concurso se inician con algunas

del reclutamiento, en razón de que tanto las unas como las otras hacen parte del proceso de selección de personal que se inicia con el análisis ocupacional o análisis del cargo y termina con la calificación de servicios después del período de prueba.

En la ejecución de un concurso se siguen los siguientes pasos:

3.1 Estudio de formularios (es decir, confrontación con respecto a los requisitos mínimos).

3.2 Preselección. Es una consecuencia de la etapa anterior; una vez estudiados los formularios, sólo aquellos que acrediten el cumplimiento de los requisitos serán preseleccionados para continuar con las etapas siguientes de la selección.

3.3 Elaboración de los registros. Una vez expedidas las credenciales, se deberá elaborar un registro en el cual estarán consignados, el nombre completo, el documento de identificación y el número de la credencial. Se aconseja también dejar una columna en blanco, para que en el momento del concurso cada participante firme al frente de su nombre de modo que quede constancia de su asistencia.

3.4 Ejecución del concurso propiamente dicho, es decir, aplicación de las pruebas, o análisis de antecedentes, etc. de acuerdo con el diseño del concurso que debe ser realizado paralelamente con el proceso de reclutamiento.

3.5 Calificación de pruebas. Una vez termina el concurso, deberán calificarse las pruebas en el menor tiempo posible; esta calificación incluye la conversión de los puntajes brutos a las escalas previamente establecidas.

3.6 Elaboración de listas. Tanto los concursantes que aprueben como aquellos que no, deberán figurar en la lista; además, es necesario relacionar los puntajes de cada uno de ellos -

en cada una de las pruebas.

3.7 Entrevistas. Cuando éstas hacen parte del concurso, deberán realizarse una vez se produzca la lista de aprobados en las diversas pruebas, esto con el objeto de hacer más expedito el concurso, ya que no será necesario entrevistar a aquellas personas que no aprueben.

3.8 Elaboración de la lista final. En ella deberán quedar consignados únicamente los nombres de quienes aprobaron todas las etapas del concurso.

3.9 Escogencia. La lista final se entregará junto con todos los anexos (hoja de vida, calificaciones, etc.) a la persona que realiza la escogencia y ordena el nombramiento. En este momento deberán tenerse en cuenta, no sólo los resultados obtenidos en el concurso, sino también la información de la hoja de vida.

4. INDUCCION:

Es el adiestramiento inicial que debe recibir todo funcionario en los primeros días de incorporación al cargo.

4.1 Objetivos de la Inducción:

4.1.1 Promover la rápida y eficaz adaptación del individuo al cargo.

4.1.2 Aprovechar mejor las habilidades que posee el empleado.

4.2 Etapas de la Inducción:

4.2.1 Presentación del nuevo empleado a las personas con quienes va a trabajar. Cuando sea posible, la presentación deberá extenderse al resto del personal de la Institución. Este deber de cortesía debe hacerlo el Jefe inmediato o el encargado de las Relaciones Públicas.

4.2.2 Información de tipo personal relaciona-

da con las modalidades, hábitos y costumbres del grupo al cual pertenecerá el nuevo funcionario. Esta información comprenderá datos como horario de almuerzo, ubicación del baño, etc.

4.2.3 Instrucción sobre la estructura y objetivos del organismo. Es aconsejable que se describa por escrito en los niveles más altos (folletos, revistas, literatura sobre decretos, etc.) En los niveles bajos la instrucción deberá hacerse oralmente. El Jefe podrá delegar esta labor en un empleado que conozca bien el tema y que tenga algunas aptitudes didácticas.

4.2.4 Instrucciones sobre la organización formal de la entidad y de la repartición a la cual pertenece el nuevo empleado: funciones, líneas de autoridad, etc., se refieren ya concretamente a la División o Sección y podrá hacerse de acuerdo con las instrucciones dadas en el numeral anterior.

4.2.5 Información sobre el trabajo específico que realizará el nuevo empleado (actividades permanentes, temporales, etc.). En este paso deberá hacerse comprender al nuevo empleado, el papel que él cumple cuando el organismo puede lograr los objetivos propuestos.

4.2.6 Iniciación del trabajo. Es conveniente que el Jefe inmediato designe a uno de sus colaboradores (ojalá de nivel semejante al del nuevo empleado) para que durante las dos primeras semanas actúe como soporte del recién llegado. Este acudirá a aquel toda vez que surjan dudas respecto al trabajo o cuando necesite resolver una situación nueva. Esta supervisión no calificada será de extraordinaria utilidad para el ajuste del individuo al cargo.

4.2.7 Calificación de servicios. Durante el período de prueba (que no es menor de 2 meses ni superior a 6), se calificarán cada mes los servicios del nuevo empleado. La confrontación de estas hojas, permitirá decidir sobre la

confirmación del empleado en el cargo. La calificación de servicios comprende factores como sentido de responsabilidad, iniciativa, co-

laboración, conocimientos, etc., y deberá ser realizada por el supervisor inmediato y el jefe de éste.

INFORME ESPECIAL



A partir del presente número, "CARTA ADMINISTRATIVA" comienza a publicar una sección especial bajo el rótulo "INFORME ESPECIAL", la cual, preferentemente, servirá de medio divulgativo de las políticas sobre capacitación del Gobierno Nacional, lo mismo que de los planes y las realizaciones concretas llevadas a cabo, en este campo, por parte de la División de Selección y Capacitación del Departamento Administrativo del Servicio Civil y los organismos oficiales.

No se precisa de esfuerzo dialéctico alguno para demostrar la conveniencia y las implicaciones ampliamente positivas que ofrece la habilitación intelectual de los funcionarios. A través de ella, éstos acrecientan el acervo de sus conocimientos y experiencias que, aplicado al cumplimiento de las tareas de su incumbencia, les permite dar un rendimiento cuantitativo y cualitativamente superior, para beneficio no sólo del ente estatal sino también de toda la comunidad.

ADMINISTRACION Y CAPACITACION:

Cualquier empleado oficial suficientemente diestro es, indiscutiblemente, elemento de fundamental importancia en el proceso de desarrollo que vive el país, ya que su contribución manifestada por la labor que adelanta, y no obstante la posibilidad de parecer, en un momento dado, como insignificante u opaca, al totalizar la suma del esfuerzo nacional se observa la fundamental trascendencia de ese aporte casi anónimo, sobre todo si aceptamos el principio de que la Administración Pública es factor determinante del desenvolvimiento social.

Entre las preocupaciones cardinales del actual Gobierno se destaca la de preparar adecuadamente a sus servidores, aseveración que se demuestra al verificar el gran número de cursos programados en los últimos meses. De igual manera, el Señor Presidente de la República, en documento dado a conocer hace algún tiempo-

expuso las políticas a seguir en cuanto se refiere a la capacitación de quienes trabajan al servicio de la Rama Ejecutiva, debiendo destacarse los aspectos que luego enumeramos:

OBJETIVOS:

El adiestramiento de los funcionarios tiene como objetivos: mejorar sus conocimientos y habilidades; orientar sus valores, intereses y actitudes hacia el cabal desempeño de las labores que les corresponde, y desarrollar sus aptitudes con miras al cumplimiento de funciones de mayor complejidad o de superior jerarquía.

Igualmente, el adiestramiento se orientará a fortalecer y perfeccionar la Carrera Administrativa, efecto para el cual los cursos que se a prueben deberán ser tenidos en cuenta en el

proceso de selección y ascenso.

El adiestramiento busca el mejoramiento constante de la Administración Pública, con el fin de alcanzar la máxima eficiencia en la acción gubernamental.

DEBER Y DERECHO:

Como consecuencia de las pautas anteriormente expuestas, todas las entidades pertenecientes al Ejecutivo Nacional están obligadas a incrementar sus programas de adiestramiento, ya que capacitarse, además de constituir un deber, está consagrado como un derecho por el Artículo 7o. del Decreto-Ley 2400 de 1968, cuyo cumplimiento es preciso que exijan todos los funcionarios colombianos.

*

"Carta Administrativa"

responde

sus

consultas



Cómo se obtiene cupo en el hotel de Santa Marta?

Conrado Tarcisio Padilla

La División de Bienestar Social, unidad encargada de informar sobre los asuntos como el que aparece en la pregunta que nos formula Conrado Tarcisio Padilla, responde lo siguiente:

PROCEDIMIENTO:

Diligencie el formulario de solicitud en original con una copia.

Envíelo a la División de Bienestar Social del Departamento Administrativo del Servicio Civil para su aprobación.

Los formularios pueden ser solicitados en la Oficina de Personal de su entidad o en la División de Bienestar Social del Departamento Administrativo del Servicio Civil: Carrera 6a. No. 12-64 Of. 611-Bogotá- Tel.: 34 12 45.

Al recibir la aprobación, cancele el valor del alojamiento en la División de Bienestar Social. Si paga en cheque, éste debe ser girado a nombre del FONDO NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL. Allí se le expedirá la carta credencial que debe presentar al Administrador de -- "Plenomar".

El Conjunto Vacacional "Plenomar" está ubicada sobre la más hermosa playa en el corregimiento de Gaira, km. 12 de la carretera que de Santa Marta conduce a Ciénaga.

El Conjunto consta de 8 apartamentos.

La tarifa para cada apartamento es de \$ 120. - diarios en época de temporada (Semana Santa, Vacaciones de mitad de año, Diciembre y Enero) y tiene capacidad para 6 personas.

En época de no temporada la tarifa es de \$70. diarios.

La alimentación diaria por persona adulta es de \$ 40. y niños hasta 10 años \$ 20.

El Fondo Nacional de Bienestar Social le puede hacer un préstamo para sus vacaciones hasta por el valor de un sueldo.

TRANSPORTE:

Los Ferrocarriles Nacionales conceden descuentos en el "Expreso del Sol" para los empleados oficiales y sus familias que viajen en disfrute de vacaciones.

Avianca y SAM ofrecen un descuento del 35% cuando viajan grupos de 16 personas en el mismo vuelo.

Atentamente,

"CARTA ADMINISTRATIVA"