

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA SEGURIDAD SOCIAL

PRIMER SEMINARIO DE
TESIS DE GRADO



WALTER FELIPE USNEROS ORTIZ

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

A MI AMADA HIJITA NOELIA AYLIN,
AL ALIENTO Y CONFIANZA DE
ISABEL, MI MADRE.



AGRADECIMIENTOS

A los *catedráticos* Lic. Maria Blanco, Lic. Federico Freundenthal, Lic. Alex Vásquez, Lic. Max Castillo, Lic. Javier Terceros y Lic. Jorge Bautista, mi profundo reconocimiento y gratitud, por la valiosa orientación en la elaboración de la investigación para llevar a cabo este trabajo.

Mi especial agradecimiento al Lic. Angel Durán, quién amablemente brinda sus invalorable conocimientos, indicaciones y continuo aliento en el proceso de la investigación.

A mis amigas Eliaña Riveros Murillo y Hercilia Ramirez Calderón, compañeras en el trabajo de investigación.

A mis estimados amigos José Antonio Benavente Blacutt y Edwin M. Ramirez Torrico por el apoyo brindado.

A mis apreciados amigos y compañeros de curso del grupo La Pesada, por su permanente aliento en la consecución de la investigación.

C O N T E N I D O

	<i>Dedicatoria</i>	I
	<i>Agradecimientos</i>	II
	<i>Introducción</i>	VI
1.-	<i>Justificación</i>	1
1.1.-	<i>Hipótesis</i>	6
2.-	<i>Objetivo y Alcances</i>	7
2.1.-	<i>Objetivo</i>	7
2.2.-	<i>Objetivo Específico</i>	7
2.3.-	<i>Alcances</i>	7
3.-	<i>Marco Teórico</i>	9
3.1.-	<i>Reclutamiento</i>	9
3.1.1.-	<i>Reclutamiento de Personal</i>	10
3.1.2.-	<i>Fuentes de Reclutamiento</i>	13
3.1.3.-	<i>Proceso de Reclutamiento</i>	14
3.2.-	<i>Selección</i>	23
3.2.1.-	<i>Concepto</i>	28
3.2.2.-	<i>Selección como Proceso de Comparación</i> ...	30
3.2.3.-	<i>Selección como Proceso de Decisión</i>	31

3.2.4.-	<i>La Colocación, Selección y Clasificación de los Candidatos</i>	31
3.2.5.-	<i>Etica Profesional</i>	34
3.2.6.-	<i>Técnicas de Selección</i>	35
3.2.7.-	<i>Técnicas de Simulación</i>	40
3.2.8.-	<i>Proceso de Selección</i>	41
3.2.9.-	<i>Examen Médico de Admisión</i>	42
3.2.10.-	<i>Costos</i>	43
3.3.-	<i>Marco Referencial</i>	44
3.3.1.-	<i>Aspectos Genéricos de la Seguridad Social</i>	44
3.3.2.-	<i>Desarrollo de la Seguridad Social</i>	48
3.3.3.-	<i>Campo de Aplicación del Seguro Social Boliviano</i>	50
3.3.4.-	<i>Distribución Geográfica de la Población Protegida</i>	51
3.3.5.-	<i>Financiamiento</i>	52
3.3.6.-	<i>Régimen Complementario</i>	55
3.3.7.-	<i>Macro-Estructura</i>	59
3.3.8.-	<i>Reestructura de la Seguridad Social</i>	61
4.-	<i>Marco Práctico</i>	64
4.1.-	<i>Descripción del Método</i>	64
4.2.-	<i>Método</i>	64
4.3.-	<i>Instrumentos y Medios</i>	69

4.4.-	<i>Resultados</i>	69
4.5.-	<i>Conclusiones</i>	70
4.6.-	<i>Recomendaciones</i>	75
5.-	<i>Proposición del Modelo</i>	79
5.1.-	<i>Introducción</i>	79
5.2.-	<i>Presentación del Modelo</i>	83
5.2.1.-	<i>Descripción</i>	83
5.3.-	<i>Recomendaciones</i>	92
	<i>Apéndice</i>	99
	<i>Bibliografía</i>	101
	<i>Anexos</i>	

I N T R O D U C C I O N

Los fundamentos encaminados a defender el bienestar de la familia son las prestaciones sociales. La garantía de protección que se logra es la situación de Seguridad Social. Esta situación se funda en el derecho a la vida que tiene toda persona humana y se reconoce por su cualidad de trabajador, cuidando la salud y los medios de subsistencia frente a los infortunios.

Seguridad Social es un concepto polivalente, porque puede aplicarse a distintos tipos de seguridad que el hombre necesita para vivir sin temor, más bien con fé y dignidad.

Las prestaciones sociales son la auténtica expresión de solidaridad, como instrumento de defensa, si quieren ser efectivas, han de ser, primero, suficientes para defender la estabilidad familiar amenazada por la contingencia; después, oportunas para actuar precisamente en el momento en que hagan falta; y por último, completas para actuar contra cualquiera de los tipos de necesidades e infortunios calificados como

sociales. Si algunas de estas circunstancias faltaria, las prestaciones sociales no serian mecanismo eficiente de un sistema de Seguridad Social.

Toda empresa de acuerdo a su objetivo, para poner en marcha todo lo planificado, elige y determina los recursos con que cuenta; uno de esos recursos, sino el más importante, es el personal seleccionado y calificado para el desarrollo de sus actividades, previendo de esta manera el futuro.

En la Seguridad Social, desde hace tiempo atrás, no se tiene el cuidado necesario para la elección del personal técnico encargado de la conducción de estas empresas; demostrando un abandono a los conceptos fundamentales de la Administración, para dar lugar a otros fines de interés individual, valiendose de la Seguridad Social para alcanzarlos.

Si bien en los últimos años se dió mayor énfasis a la reformulación de la estructura de la Seguridad Social, se demostró que ésta tiene muchas fallas, ya sea por falta de interpretación, comprensión o entendimiento. Toda la atención está centrada en remediar los problemas que surgen por motivos de la reestructuración, abandonando a los recursos humanos, dando soluciones momentaneas sin ningún futuro.

El presente trabajo se constituye como una alternativa

concreta para cambiar, en parte, la imagen general del atraso que tiene la Seguridad Social, orientándola a mejorar y lograr una mayor eficiencia en sus recursos humanos.



CAPITULO I

JUSTIFICACION

La carencia de políticas de Selección de Personal, en la Seguridad Social, se debe a la intervención y presiones constantes del gobierno central, distorsionando planes de acción y la misma estructura de las organizaciones, impidiendo el logro de objetivos. En efecto, se observa la creación de unidades en función a estas presiones políticas y no de acuerdo a las necesidades de la institución.

En el sistema de recursos humanos, de una savia Administración de Personal, una de los más importantes es la dotación de recursos humanos de acuerdo a las técnicas expresadas en los subsistemas de Reclutamiento y Selección de Personal que son utilizadas con regularidad las instituciones mejor organizadas.

En las instituciones de Seguridad Social, en todas los niveles, para la incorporación de candidatos, no se aplican

técnicas adecuadas de Reclutamiento y Selección de Personal. Los funcionarios, en su mayor parte, van formándose en estas instituciones, adquiriendo conocimientos a través del tiempo y la experiencia necesaria para realizar sus funciones con reducidos conocimientos de la Legislación Concordada de la Seguridad Social.

Las disposiciones legales que se dictan circunstancialmente para su aplicación inmediata, tienen vigencia restringida para determinadas áreas y son observadas por algunas reparticiones, pero otras oficinas desconocen estas disposiciones legales.

De lo anterior, se deduce que existe dispersión de esfuerzos, desconociéndose la magnitud y movimiento de la Seguridad Social, la misma que tiene por filosofía la prestación casi inmediata a la solución de las necesidades de sus afiliados.

La creación de cargos está en función de la persona y no a la necesidad de la empresa, todo por carencia de normas, reglamentos y procedimientos actualizados, ya que los actuales son obsoletos y manejados de acuerdo al criterio o conveniencia personal de cada ejecutivo, jefe o en combinación sindical, adoleciendo de fallas que son encubiertas a su turno por los mismos. La Caja Nacional de

Seguridad Social es la Institución de mayor magnitud en este ramo, su Reglamento Interno de Personal tiene vigencia desde el año 1.964, sin que hasta la fecha haya sido modificado ó actualizado.

El Seguro Social tiene a su cargo personal de nivel técnico y administrativo (excepción del personal de servicios), entonces, para cubrir los puestos existentes será necesario exigir requisitos mínimos de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos, porque, desde el inicio de sus actividades, el personal podrá captar, generar y recolectar información con regularidad para su normal desenvolvimiento.

Las políticas de Reclutamiento y Selección de Personal que se aplican actualmente no se identifican con las políticas generales de cada institución, además que generan problemas sociales de tipo interno, dando como resultado una deficiente atención a los asegurados y afiliados.

En la actualidad, el país atraviesa una fuerte crisis económica, y la Seguridad Social no se libra de esta, por tal motivo, no se puede llevar un programa altamente técnico en reclutamiento. Toda persona que ingresa a trabajar lo hace por satisfacer sus necesidades básicas y a ellos se añade que no existen muchas fuentes de trabajo.

El 15 de abril de 1.967 se promulga la Ley No. 0924 que en su artículo tercero modifica la estructura de la Seguridad Social, pero no su objetivo. El 28 de Junio del mismo año, se publica el Decreto Supremo No. 21637 con la reglamentación de la anterior ley. Esencialmente, en la parte administrativa, indica la división de las Cajas Gestoras y Básicas de Seguridad Social, para dar parte de sus ingresos por aportes y administración de recursos a los Fondos de Pensiones. Con objeto de dar cumplimiento a la mencionada Ley, las instituciones de Seguridad Social tuvieron que reducir su personal, empero, paradójicamente, los empleados calificados se retiraron anticipadamente de las entidades, con el objeto de ver mejores posibilidades en otros campos. Una vez que se produjo el retiro obligado de empleados, los ítems vacantes debían quedar acéfalos, de acuerdo a disposiciones legales vigentes, sin embargo, estos cargos han sido cubiertos con personas improvisadas, carentes de criterio técnico ó administrativo, ingresando al trabajo simplemente por la recomendación ó el favor político.

Para justificar en cifras y siguiendo con el ejemplo de la Caja Nacional de Seguridad Social, en Enero de 1.965 habrían 6.416 empleados, de los cuales el 53.58 % pertenecían al sector Médico y Paramédico, el 30,29 % al sector Administrativo y el 16,13 % al de Servicios.

En 1.965 solo en el sector administrativo existían 1.943 empleados a nivel nacional, de esta cantidad al mes de Agosto de 1.967 había 1.351 empleados y en ese periodo se produjo 906 retiros, debida a defunciones, jubilaciones, retiros forzosos y voluntarios.

En el quinquenio de 1.961 a 1.965, el porcentaje de retiros es del 2,5%, sin embargo, el ingreso de nuevo personal era de 3,4%.

De Enero a Julio de 1.966 fueron retirados 70 empleados, con un porcentaje del 8,71% e ingresaron 62 empleados con el 3,18. Empero de Agosto de 1.966 a Agosto de 1.967 se produjeron 906 retiros elevándose el porcentaje al 49,13% y el ingreso de 413 empleados con 22,40% (Anexo Nº. 1).

Para cubrir los cargos acéfalos que deberían mantenerse en la nueva estructura, se realizó muy pocas promociones internas, la mayoría fueron reclutados sin ninguna técnica ni política adecuada, porque gran parte de esos nuevos empleados desconocen el funcionamiento de la Seguridad Social.

Ante la evidencia de un sector tan importante con problemas de organización en sus recursos humanos, se debe proponer

políticas acordes a la realidad, administrando en forma racional y efectiva desde el ingreso del personal a estas Instituciones aseguradoras.

1.1.- HIPOTESIS

El actual sistema de Reclutamiento y Selección aplicado en todos los niveles, no cumple con los conceptos de Administración de Personal, esto tiene un impacto negativo en la institución que genera bajo rendimiento en el Personal y deficiencias en su funcionamiento en general.

CAPITULO II

OBJETIVO Y ALCANCES

2.1.- OBJETIVO

Establecer un modelo de Reclutamiento y Selección dirigido al nivel de dirección, orientado al desarrollo de los recursos humanos y mejorar el rendimiento en el personal.

2.2.- OBJETIVO ESPECIFICO

Efectuar una investigación y análisis del actual sistema de Reclutamiento y Selección de Personal de dirección Administrativa y su funcionamiento.

2.3.- ALCANCES

Analizar el sistema de Reclutamiento y Selección de personal administrativo de la Seguridad Social, para comparar con la teoría de Administración de Recursos Humanos, determinando sus fallas y/o errores.

Estimar los resultados del sistema en actual aplicación,

especialmente con el nuevo personal de Dirección.

Principalmente, la investigación está orientada a la Seguridad Social, siguiendo una muestra que es representativa, analizando en todo caso la función que cumplen las jefaturas de Personal de otras instituciones, con el propósito de proceder a la comparación correspondiente, una vez que concluya la investigación.

C A P I T U L O I I I

M A R C O T E O R I C O

3.1.- RECLUTAMIENTO

A medida que las operaciones mercantiles, industriales y tecnológicas cambian y evolucionan a través del tiempo, la demanda de empleados también cambia, porque busca mano de obra calificada y es de esperar que la fuerza de trabajo sufra variaciones como una consecuencia lógica.

Todo va desplazándose hacia una zona de trabajo especializada, dejando de lado a la semi-especialización; entonces, se enfrenta a una crisis de mano de obra calificada por un lado, y por otro, una creciente desocupación, por lo que el empleado vé en peligro su puesto de trabajo.

Los problemas que existen y se centran en el personal son fallas de tipo organizacional, políticas y planes, y, si partimos desde el principio de que ningún aspecto de la carrera Administrativa es más importante que la fase del

reclutamiento, encontramos que la gran falencia se encuentra en la selección por ser la piedra angular de la organización del personal.

3.1.1.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

La atracción hacia las organizaciones en nuestro medio, no está dada por las informaciones, formación de opiniones ó elección, sino como simple fuente de trabajo donde los individuos podrían satisfacer sus necesidades fisiológicas; por otro lado, las organizaciones tienen poca preocupación por atraer a individuos capacitados para incorporarlos en su equipo de trabajo.

El proceso de reclutamiento se inicia en el momento en que se empieza a investigar las fuentes que puedan ofrecernos personal capacitado para cubrir los requerimientos internos de la empresa.

" Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Basicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretenden llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para

abastecer adecuadamente el proceso de selección. Entre otras cosas, la función de reclutamiento es la de suplir la selección de materia prima (candidatos) para su funcionamiento." (1)

Toda organización deberá tomar una conducta activa, tratando de que las personas que ofrezcan sus servicios sean capacitados, pudiendo de esta manera flexibilizar el límite que normalmente impone cada cargo a ser llenado. Vemos a diario que las empresas privadas tratan de captar a los mejores recursos humanos y consignan listas de candidatos en reserva, el trabajo realizado debe ser cuidadoso, todo esto como fruto de una expectativa creada para el efecto.

" Recuérdese lo afirmado durante la conferencia sobre distintos enfoques para la administración de Personal: se requiere buscar y atraer agentes capacitados, en vez de adaptar una conducta pasiva, esperando la llegada de las solicitudes de empleo. Si nos dieramos cuenta de lo difícil que es encontrar tales gentes capacitadas, nos apresurariamos a emprender una búsqueda intensa de ellas. La experiencia en todos los países demuestra claramente que el talento escasea, y que es esencial que se interesen las personas con buenas calificaciones en las probabilidades de la carrera en el servicio " (2).

(1) I. Chiavenato; "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"; Capítulo 5; Pag. 173.

(2) Felix A. Nigro; "ADMINISTRACION DE PERSONAL"; Capítulo 4; Pag. 48.

El atraer buenos candidatos hacia la empresa, involucra crear un clima apropiado que estimule el interés de una posible carrera; la elaboración de un plan y/o programa a mediano ó largo plazo ayudará a crear esa expectativa, que al cumplirse evitara el alejamiento de los buenos empleados. Poner en claro las ventajas y condiciones favorables que existen en una empresa, mantener buenas relaciones con el público, y aún más con los probables candidatos.

La publicación en estos casos tiene importancia, tratando de explotar la imagen institucional que posee la organización, cultivando así las fuentes donde se hallen los mejores empleados para cada clase de puesto.

" La política de personal se apoya básicamente en el sistema de reclutamiento y en los procedimientos de elección de personal, por lo cual, ningún cargo escapará a este control. En la fase de reclutamiento se muestran públicamente la existencia de vacancias dando a conocer las destrezas y habilidades que se requieren. En la fase de selección, los postulantes son adecuadamente clasificados y se escogerán los candidatos más capacitados. " (3)

El atraer un buen contingente de candidatos, no puede ser de ninguna manera, un parámetro de calificación, de la marcha de

(3) Alberto Beltrán S.; "ADMINISTRACION DE PERSONAL"; Capítulo 5; Pág. 41.

sus políticas administrativas a su plan de reclutamiento, pueden presentarse numerosos candidatos de diferente formación y capacitación, la justificación a este hecho podría ser la escasez de fuentes de trabajo. Al respecto, una buena planificación ayudaría a que tal caso no ocurriera y que por el contrario, el número de candidatos que se presenten sea el adecuado para la selección respectiva de los más capacitados.

" Desgraciadamente, si se presentan candidatos (a veces muchos, especialmente en épocas de mucho desempleo), creen que todo marcha bien y que es innecesario dar mucha publicidad a las vacantes; caen en un error muy común, el de medir la eficacia del programa de reclutamiento, por el número de solicitudes. Tal medida cuantitativa no sirve mas aún es peligrosa, ya que la entidad se siente satisfecha consigo misma aunque no haya motivo justificativo para ello. Es la calidad de los candidatos más que la cantidad la que tiene importancia." (4)

3.1.2.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Al hablar de las fuentes de reclutamiento, tenemos que referirnos al mercado de recursos humanos, y este mercado está compuesto generalmente de las siguientes fuentes:

(4) Felix A. Nigro; "ADMINISTRACION DE PERSONAL"; Capítulo 4; Pag 51.



3.1.2.1.- Fuentes Primarias

Es el contacto directo que realiza la organización con el mercado que está compuesto por: las institutos ó universidades, otras empresas en general, empresas del mismo rubro, la propia organización ó otras fuentes.

3.1.2.2.- Fuentes Secundarias

Es una delegación del trabajo del reclutamiento a una organización intermediaria especializada para llegar al mercado descrito en las fuentes primarias; las fuentes secundarias son: agencias de reclutamiento (por lo general consultoras o agencias de empleos), asociaciones de clase (agrupaciones sociales de empleados del mismo gremio), sindicatos.

Este procedimiento exige una constante información del mercado, una función continua, pese a que en determinadas épocas no se requiere de candidatos ni existe puestos vacantes.

3.1.3.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Siendo el reclutamiento una función de técnica, no depende de ésta el iniciar el proceso, por el contrario, este se inicia donde se produce la vacancia a través del organo respectivo con la decisión de línea y orden de requerimiento de

personal, formulario elaborado especialmente donde especificará las condiciones técnicas y requisitos necesarios para cubrir dicha vacante con la firma del jefe responsable. Cuando el órgano de reclutamiento recibe esta orden de requerimiento, deberá seguir los siguientes sistemas:

3.1.3.1.- Sistema de reclutamiento interno

Determinado el cargo se procede a verificar el record de servicios para ver si existe algún empleado dentro la empresa que pueda cubrir el puesto; de encontrar al empleado traerá como consecuencia se tenga que realizar una transferencia de personal, una promoción ó una tranferencia con promoción. Este reclutamiento interno exige una constante integración y coordinación con las demás secciones de la empresa y para tener un trabajo más ericáz al respecto, se deberá elaborar un record de servicios y archivos de files personales.

3.1.3.2.- Archivos de Files Personales o Record de Servicios

Consiste en la localización de las personas que prestando sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos, esto permitirá proporcionar elementos que conocen la empresa, de quienes se sabe su actuación que tienen en el tiempo que prestan sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más

importante contribuirá a mantener alta la moral del personal que trabaja en la institución, el permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno ó varios ascensos.

3.1.3.3.- Sistema de Reclutamiento Externo

Si se produce o determina una vacancia, la empresa trata de llenar con personas extrañas, o sea con candidatos externos que son atraídos por la aplicación de las diferentes técnicas.

Según Dalton E. MacFarlane, las técnicas para este sistema de abastecimiento son numerosas (5), pero se puede agrupar en seis básicas:

- 1) Aviso en la puerta
- 2) Agencias de empleo: Públicas y Privadas
- 3) Anuncios
- 4) Recomendaciones de empleados actuales
- 5) Escuelas y empresas del mismo ramo
- 6) Sindicatos de trabajo

Cuando se recibe la solicitud de empleo, se deberá determinar las alternativas o técnicas de reclutamiento, que deberán ser los vehiculos más adecuados, los mismos serán programados para utilizarlos con cierta frecuencia, teniendo como

(5) Dalton E. MacFarlane; "ADMINISTRACION DE PERSONAL"; Capítulo 10; Pag. 307.

resultado un número de personas que serán convocadas al reclutamiento, y encaminados después a la selección.

3.1.3.3.1.- Aviso en la puerta

Sistema de bajo costo, los factores que intervienen para lograr buenos resultados son varios, este es el caso donde el candidato va hacia la empresa, el mercado de mano de obra que apoya este proceso es característicamente informal, y las personas en las categorías de trabajo que aparecen en la puerta resultan ser oportunistas y carentes de método en sus búsquedas de empleo; este sistema generalmente es utilizado para cargos de bajo nivel.

3.1.3.3.2.- Agencias de empleo

Públicas: Está bajo la dependencia del Ministerio de Trabajo, considerada más como agencia de Bienestar que como un dispositivo económico para alentar la comunicación con el mercado de trabajo y lograr una mejor solución conjunta a las necesidades del empleador y del empleado.

Las compañías deberían dirigirse a estas agencias públicas como una fuente de abastecimiento en distintos grados. Se estima que un porcentaje mínimo de las colocaciones en la industria privada se hace mediante el uso de estas agencias, porque se tienen muchas otras fuentes que pueden ser

utilizadas. También las personas sin empleo tienen otros medios de encontrar trabajo, por lo tanto esta oficina pública sirve como fuente suplementaria de aprovisionamiento.

En general las colocaciones que se dan y se concentran en estas oficinas públicas de empleo, son de servicio doméstico, trabajadores agrícolas, de construcción, fabriles no calificados o similares.

Privadas: En este aspecto, surgieron muchas organizaciones especializadas en reclutamiento de personal, y algo muy destacable es que pueden reclutar personal de alto y mediano nivel, y sobre todo, personal especializado de acuerdo al área profesional que se requiera.

Este tipo de reclutamiento es uno de las más caras, aunque tenga como ventaja el cobrar el tiempo y sobre todo el rendimiento. Se cobra por lo general el valor de un salario del empleado a ser colocado como servicios de reclutamiento.

" Las principales ventajas de la utilización de la agencia como vehículo de reclutamiento son:

1 .- Toda la atención y la preselección inicial de los candidatos son procesados por la agencia, evitando tal

trabajo a la empresa y conservando la reserva, lo que muchas veces se hace importante.

2.- La rapidez, cuando la agencia ya tiene un listado de candidatos interesados.

3.- Hay muchos candidatos que en lugar de buscar una infinidad de empleos para una selección más segura, prefieren recurrir a una o algunas agencias. " (6)

3.1.3.3.3.- Anuncios

Los anuncios en los periódicos y las revistas especializadas, en los boletines de convención y por radio son muy comunes. Mediante un aviso el reclutador de una organización comunica un anuncio o aviso general de ciertas vacantes junto con una breve declaración de la naturaleza del trabajo y sus requisitos. Algunos anuncios no indican quién los ha colocado, esto permite al personal reclutador pre-probar a los solicitantes.

Pero sin embargo, se deberá tener cuidado en la elaboración de un anuncio, porque esta técnica permite llegar al público en general, teniendo como primer resultado una eficiente atracción de candidatos, siendo esto cuantitativo antes que cualitativo, por tal razón se tomará en cuenta lo siguiente:

(6) I. Chiavenato; "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"; Capítulo 5; Pag.193.

qué se ofrecerá al candidato en forma específica; a qué sector del mercado se pretende alcanzar escogiendo cuidadosamente donde publicar, verificando el tipo de anuncio y ver si se incluye o no el nombre de la empresa o simplemente el número de casilla o dirección. Elaborar el mensaje a publicar, dando el título del cargo, la naturaleza de las operaciones de la empresa, los requisitos que necesitan para postular al cargo, los beneficios y ventajas que pueden ser obtenidas.

3.1.3.3.4.- Recomendaciones de empleados actuales

También este sistema tiene bajo costo, por el bajo índice de tiempo, sin embargo, el rendimiento resulta ser alto. Si se les invita a los empleados a auxiliar en la búsqueda de candidatos, la mayoría ayudará gustosa, y al recomendar a amigos o conocidos se sentirán con prestigio en la organización y ante el recomendado, y en caso de ser tomado como empleado, se vuelven corresponsables naturales por su admisión.

3.1.3.3.5.- Escuelas y Empresas del mismo Ramo

Con el fin de lograr una cooperación mutua, se dieron algunos casos de contactos interempresas, con una amplitud de acción mayor que si fueran a tomar aisladamente.

Se debe divulgar las oportunidades ofrecidas por cada empresa, y más aun en los centros de formación como escuelas, institutos técnicos o politécnicos que pudieran tener posteriormente convenios de trabajo para así rescatar la mano de obra más calificada.

En lo que respecta a las universidades, los programas de reclutamiento manejados con propiedad, pueden llegar a ser uno de los métodos más baratos, porque llevarían a las organizaciones personas jóvenes capaces, altamente instruidas y que con poco entrenamiento, y experiencia posteriores se desarrollarían en la corriente principal de la alta dirección a nivel ejecutivo.

El problema del reclutamiento en las universidades está en la planeación anticipada basada en periodos comprendidos en el calendario académico, para poder entrevistar a los futuros egresados con formularios y literatura adecuada de las organizaciones para tal efecto; y sobre todo, entrar en convenios que favorezcan a las empresas como a las universidades, y como consecuencia lógica, el egresado, posteriormente profesional, entrará al mercado de trabajo con paso firme y un futuro promisorio.



3.1.3.3.6.- Sindicatos de Trabajo

Se incluye a un procesos de reclutamiento sin que esto eleve el costo, sirve más como estrategia de apoyo o esquema residual que como estrategia principal. En la teoría puede indicarse que un miembro activo del sindicato aprende la práctica de dirección de las comunicaciones y de relaciones humanas, y promoverlos hacia las supervisiones resultaría un éxito. En nuestro medio no se conoce con profundidad o certeza un caso de este tipo.

Una empresa nunca hace reclutamiento interno o el reclutamiento externo, un sistema debe complementar al otro, porque al hacer el reclutamiento interno, el individuo que será desplazado para la vacante necesitará ser reemplazado por otro empleado, y este a su vez por otro reemplazo y así sucesivamente llegamos a un punto de la organización donde siempre surge una posición que debe ser ocupada mediante el reclutamiento externo, a menos que el cargo sea cancelado.

Por otro lado, al realizar el reclutamiento externo, algún horizonte o alguna oportunidad debe ofrecerse al nuevo empleado, porque puede aparecer alguna de estas cosas en otras organizaciones que le parezcan mejor.



3.2.- SELECCION

"El reclutamiento y la selección de recursos humanos debe considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de los recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención al incremento, al input, y por lo tanto una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de selección, de opción, de decisión, de filtración del input, de clasificación y por lo tanto restrictiva.

La tarea de reclutamiento es de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajuste al cargo vacante. Es así como el objeto básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima básica: los candidatos." (7).

Puestos de trabajos distintos exigen distintas calificaciones, cualidades y aptitudes por parte de los individuos que los ocupan. Existe una constante búsqueda por parte de la dirección para encontrar el personal adecuado que concuerde con los puestos de trabajo; una vez que han ocupado los puestos de trabajo, los individuos son valorados

(7) I. Chiavenato; "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"; Capítulo 6; Pag. 201.

constantemente en terminos de contribución a los fines, tareas y resultados de la organización. Los individuos varían con respecto a su adecuación a los puestos de trabajo, y con frecuencia, se observa un comportamiento desviado; esto implica no solo un proceso valorativo por parte de la empresa, sino también un proceso correctivo.

La selección de personal pone de relieve la importancia del análisis, definición de las tareas y actividades propias del puesto de trabajo; a partir de esto se obtiene un registro de exigencias básicas. Luego se realiza una interpretación de tales exigencias y se forma cierto número de cualidades y calificaciones distintas, todas éstas se reúnen en una lista de especificación de tareas; puesto que la recolección de datos y su interpretación se basa, normalmente, en el juicio individual, es posible que surjan errores.

Entonces la selección de personal procede a buscar a aquellos individuos cuyas calificaciones, cualidades y aptitudes concuerden al máximo con las reunidas en la especificación de tareas. Los métodos utilizados son los propios de las técnicas de selección de personal, con referencias, documentos, entrevistas y tests; cada uno de estos métodos poseen cierto grado de eficacia para atraer y valorar posibles candidatos de los puestos de trabajo.

El proceso de selección tiende a descomponer las calificaciones, cualidades y aptitudes en una serie de factores y subfactores; algunos de estos pueden contrastarse con la realidad, como sucede por ejemplo con la educación, la formación y la experiencia; una entrevista perceptiva, complementada mediante una adecuada documentación puede ser apropiada para llegar a una determinación bastante exacta de los valores del aspirante al puesto; los test, pueden medir normalmente cualidades del individuo, como su inteligencia, destreza manual, habilidad mecánica, capacidad del trabajo y percepción.

La fiabilidad de los tests depende de que midan aquello que se pretende medir, que sirvan para predecir el éxito en la tarea, deben ser válidos en cuanto al criterio mediano y poseer en realidad, cierta correlación razonable con la exigencia de la tarea; con excesiva frecuencia, las notas de los tests se hallan muy poco relacionadas con las exigencias de la tarea, y por lo tanto, este método introduce nuevos errores en el proceso de selección.

Los factores que resultan, con mucha, los de más difícil determinación son los que se refieren a aptitudes personales particulares y al ajuste a los puestos de trabajo; en estos factores de la personalidad, influyen la simpatía del

individuo, su capacidad de percepción social, agresividad, regresividad, capacidad de persuasión, aislamiento social, etc.; las aptitudes que se le exigen pueden incluir la capacidad de juicio, la concentración, la creatividad y la decisión. Tales aptitudes resultan críticas en muchas situaciones laborales, pero resultan difíciles de identificar y medir mediante procedimientos convencionales. Probablemente, los métodos más efectivos para establecer las características de la personalidad sean aquellos que implican métodos psicológicos.

" Las relaciones humanas proponen aquí un cambio sustancial, la selección de personal tradicional estaba inspirada por un único criterio: la eficiencia para cumplir la tarea.

Mediciones previas más o menos sencillas de capacidad podrían demostrarla y permitir, sumadas al desempeño en empleos anteriores, la selección del más capaz. Al resaltar la importancia de las motivaciones psicológicas y sociales, las características de la organización, como sistema social informal, las fuerzas de resistencias grupales, etc., las relaciones humanas introdujeron un nuevo patrón de eficiencia. El más eficiente no sería solo el de mayor capacidad técnica, también debía tenerse en cuenta el grado de adaptabilidad social del individuo en la empresa, sus

características como futuro miembro de la empresa y su sistema social. Impulsados por ese afán, los expertos en relaciones humanas comenzaron a desarrollar las denominadas Pruebas de Personalidad.

Hoy estas pruebas se emplean profusamente en las industrias, y entre sus objetivos se cuentan no solo medir los riesgos de la personalidad más gruesos (ejemplo: extroversión, introversión, etc.), sino incluso las más sutiles. La dirección de este método de selección ha sido velocísima.

Todavía algunas firmas se oponen a las pruebas de personalidad, pero la mayor parte de las más importantes y un gran número de las pequeñas se sirven de ellas."(8).

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar las aptitudes del individuo para hacerla contenta consigo mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y evolución, primordialmente, del elemento humano con que cuenta, porque una organización lleva y demuestra su imagen a través de sus miembros; entonces se debe seleccionar adecuadamente, considerando no solo un buen ajuste a la función inmediata,

(8) B. Kliksberg; "ESTRATEGIAS MODERNAS EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y LA TEORIA DE LA ORGANIZACION"; Capítulo 3; Pag. 70.

sino también teniendo en cuenta el aprovechamiento del elemento humano en un proceso de carrera dentro de las diversas áreas de la empresa.

3.2.1.- CONCEPTO

En forma sencilla se conceptualiza a la selección de recursos humanos como el procedimiento de escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado y con el costo también adecuado.

" Más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño del personal.

Siendo así, la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo; y
- b) La eficiencia del hombre en el cargo.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del cargo que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del cargo, una

finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo. "(9).

" Tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización ". (10)

Se debe valorar a los recursos humanos ya existentes y planificar los que serán necesarios, determinando las necesidades futuras referentes a la calidad y cantidad de personal. Todas las personas difieren en su comportamiento y capacidad de aprendizaje, generalmente tienen dos variables, el tiempo y nivel de ejecución, entonces el proceso selectivo deberá proporcionar un pronóstico antes de un diagnóstico de estas variables. Si bien tenemos las especificaciones y análisis del cargo que debe ser llenado, información que debe darse a los aspirantes al cargo, de otro lado tenemos a

(9) I. Chiavenato; "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"; Capítulo 6; Pag. 201.

(10) F. Arias Galicia; "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"; Capítulo 9; Pag. 257.

candidatos completamente diferentes entre sí, luego, la selección deberá ser un proceso de comparación y decisión.

3.2.2.- SELECCION COMO PROCESO DE COMPARACION

Frecuentemente en la selección se comete el error de poner la vista en un puesto específico y no así en la organización, entonces se deben crear criterios de selección con el fin de resguardar la objetividad y la precisión.

Deben tomarse en cuenta dos variables como proceso de comparación, primero los requisitos del cargo, donde se especificará las exigencias a sus ocupantes, además de la integración institucional del individuo desde ese cargo, y segundo, el perfil de las características de los candidatos que se presenten.

La primera variable es proporcionada por el análisis y descripción del cargo - y la segunda por las técnicas de personal; el proceso consiste en la comparación de estas variables, cuando la primera es mayor que la segunda, el resultado es que el candidato no tiene las condiciones indispensables para ocupar el cargo; si ambas variables son iguales, el candidato es el ideal para ocupar el cargo; y finalmente, si la primera es menor que la segunda el candidato tiene más condiciones que las exigidas para el cargo.

Ahora bien, este proceso no debe concentrarse en un único punto de igualdad de estas variables, la aceptación estará en la flexibilidad que debe determinarse alrededor de este punto de igualdad. aspecto que desde luego deberá ser estructurado con las técnicas y contenidos del proceso selectivo.

A través de la comparación como función de staff, la sección de selección recomienda a la unidad solicitante determinados candidatos que fueron aprobados en su proceso selectivo; la decisión de aceptación o rechazo corresponde a la unidad solicitante o a su superior inmediato.

3.2.3.- SELECCION COMO PROCESO DE DECISION

La selección es un servicio de tipo especializado donde se aplican técnicas de selección de personal y solo recomienda a aquellos que juzgue más adecuados para el cargo; en este sentido pueden surgir varios candidatos con condiciones casi similares para ocupar el cargo, la selección no puede imponer la aceptación de algún candidato en especial, entonces la decisión final de aceptar o rechazar es siempre responsabilidad de la unidad solicitante, de este modo la decisión es responsabilidad de línea.

3.2.4.- LA COLOCACION, SELECCION Y CLASIFICACION DE LOS CANDIDATOS

Normalmente se presenta el caso de tomar decisiones con

respecto a uno a más candidatos, las soluciones que tendrían que darse son de distintos tipos, porque cada solución involucra un tratamiento determinado de cada individuo, pudiendo variar la decisión entre uno y otro candidato en forma diferente. Las restricciones pueden estar presentes o ausentes en las decisiones de colocación, selección y clasificación del personal. La organización deberá tener ciertas posiciones que deben ser ocupadas especificando calificaciones necesarias para ser ocupadas y buscar individuos que reúnan los requisitos estudiados.

3.2.4.1.- Colocación

" Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto pero se lo considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionarán más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma." (11).

(11) F. Arias Galicia; "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"; Capítulo 9; Pag. 259.

Cuando no se incluye el rechazo en el proceso de selección, la colocación conduce necesariamente a la admisión del candidato, y esto exige que se designe una forma de trato por cada persona y una persona por ese trato, en otras palabras, no existe ningún rechazo para el candidato que se presente y para el cargo acudirá el candidato único, que será aprobado.

3.2.4.2.- Selección

Cuando existen varios candidatos, estos son comparados con los requisitos exigidos para el cargo que se pretende llenar, y como es lógico, se presentaran dos alternativas; aprobación o rechazo; si es la segunda alternativa, simplemente será eliminado del proceso, porque existen varios candidatos que pretenden el cargo, y solo uno llegará a ocuparlo.

Un importante principio que se debe observar es que la selección debe satisfacer a las necesidades de la organización, así llenará con individuos adecuados y el proceso se detendrá cuando el objetivo propuesto sea alcanzado, sin embargo, existe siempre la probabilidad de que no se presenten candidatos de real jerarquía que la sociedad pueda ofrecer.

3.2.4.3 .- Clasificación

Es aún amplio y situacional, porque al igual que en el

anterior punto, el candidato es comparado con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar, también se dan las alternativas de aprobación y rechazo. Cuando es aprobado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos por los cargos que se pretende llenar, hasta llegar a agotar los cargos vacantes; de ahí se denomina la clasificación; para el cargo se presentarán varios candidatos, pero solo uno llegará a ocuparlo en el caso de ser aprobado.

La clasificación incluye varios tratamientos: el candidato puede ser designado para uno dentro de varios cargos, ó ser rechazado; mientras que en la colocación el problema es a quién admitir, y en la selección a quién admitir ó rechazar; en la clasificación el problema es para que tipo de cargo deberá orientarse el candidato hasta ser admitido ó rechazado.

3.2.5.- ETICA PROFESIONAL

Los seleccionadores deberán ubicarse concretamente en el manejo de información que tienen entre manos y las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo; se insiste en que el proceso de selección encierra una serie de decisiones, estas decisiones de alguna manera afectarán al candidato en el momento y vida futura, si es rechazado en un puesto, será una circunstancia que puede convertirse en fuente de

frustración, y que puede minar su salud mental y la de su familia. Es imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades puedan afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas; por ello, es una responsabilidad muy grande.

3.2.6.- TECNICAS DE SELECCION

La selección en sí, es la predicción, cuanto más sepamos de alguien, mejor prediciremos su desempeño en cierta situación, entonces, cuanto más sepamos de un cargo, mejor prediciremos como una determinada persona se desempeñará en ella. Si una organización hace la selección, debe conocer a la persona, el trabajo que vá ha realizar ésta y la situación en que se desenvolverá.

Por esta razón, se deberá recolectar información respecto al cargo que se pretendé llenar a través de:

3.2.6.1.- Análisis del Cargo

Se determina los requisitos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto en forma eficiente, así como el salario; en caso de no existir, podría tratarse de un cargo nuevo, entonces, se deberá elaborar este análisis y evaluación, donde se toma los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y los extrínsecos (requisitos y factores

específicos que el cargo exige de su ocupante) del cargo. Cualquiera que sea el método a aplicarse, lo que importa para la selección es la información de los requisitos y características que el candidato debe poseer.

3.2.6.2.- Análisis del Cargo en el Mercado

En este caso se presenta por lo general cuando un cargo es nuevo, donde la empresa aún no tiene una definición anticipada, ni aun el jefe superior o directo, entonces se creará la alternativa de comparar con empresas similares los cargos en sus contenidos, características y requisitos para sus ocupantes.

3.2.6.3.- Solicitud de empleo

Consiste en llenar los datos contenidos en la solicitud del candidato, como por ejemplo los datos personales, experiencia ocupacional, educación y formación, puesto y sueldo deseado, planes a corto y largo plazo; todas estas informaciones deberán ser agrupadas de acuerdo a su importancia y similitud en forma adecuada, donde los responsables de la selección (seleccionador y jefe de línea o unidad) puedan verificar los requisitos y características, todo lo anterior podrá refrendarse o completarse con un curriculum vitae para ejecutivos.



Si se determina el candidato con todos los requisitos mínimos reunidos, se procederá a la entrevista.

3.2.6.4.- Entrevista

Es un importante elemento de evaluación, porque influye en gran manera la decisión final, ya que a través de la comunicación interpersonal se recaba información y modifican actitudes en base al objetivo específico preparado para el efecto. Existen dos formas de entrevista; la entrevista inicial o preliminar y la entrevista de selección.

3.2.6.4.1.- Entrevista Inicial

Pretende descubrir de manera general y en el menor tiempo posible los aspectos más manifiestos del candidato y la relación con los requerimientos del cargo, con el objeto de descartar a los candidatos que no poseen los requisitos exigidos, además se deberá informar la naturaleza del trabajo, horario, remuneración ofrecida, etc., a fin de que los postulantes decidan si les interesa o no para poder seguir el proceso.

3.2.6.4.2.- La Entrevista de Selección

Es aquí donde radica su importancia; como este proceso es interpersonal, existen dos componentes; el entrevistador y el entrevistado; de alguna manera ambos informan; el

entrevistador prestará información al candidato para que pueda tomar una decisión y el entrevistado dará toda la información que el entrevistador desea.

Se pueden tomar dos tipos de entrevista: la entrevista dirigida y la entrevista no dirigida.

Cuando la entrevista es dirigida, el entrevistador seguirá una lista de verificación o un plan previamente establecido a través de un formulario, donde estará en orden todas las observaciones que deberán ser tomadas en cuenta.

En cambio, si la entrevista es no dirigida o libre, se seguirá el curso de preguntas-respuestas-preguntas, o sea, sin seguir plan o itinerario preestablecido, se buscará la profundidad que la entrevista pueda permitir.

3.2.6.4.3.- El Entrevistador

" Todo método de selección de personal está sujeto a errores; todos los entrevistadores tienen algo de información sobre el solicitante antes de entrevistarlo; la entrevista se podrá mejorar depurando la selección de los entrevistadores. Muchos de ellos tienen cosas malas obvias, muy poca instrucción, demasiado poca experiencia, muy poca comprensión de los tipos de gente que está entrevistando y también bastante poca información sobre los puestos que están tratando de cubrir.

Escoger entrevistadores con instrucción, experiencia, conocimiento y motivación más apropiados, aumentará la confiabilidad de las entrevistas.

La habilidad para juzgar a la gente es cualidad del buen entrevistador. Por desgracia hay entrevistadores con antecedentes adecuados que no parecen ser buenos jueces. En tanto que la mayoría de la gente tiene opiniones seguras respecto a quienes son buenos jueces (por ejemplo ellos mismos), poseen pocas pruebas en que apoyan sus opiniones, lo mismo ocurre con los psicólogos. La mejor selección de entrevistadores requiere conocer mejor las cualidades de los buenos jueces." (12).

El entrevistador asume un papel importante en la entrevista, lo que se espera de él principalmente es su habilidad para colocar a los entrevistados en forma cómoda, mantener buen contacto con los mismos y obtener informaciones deseadas. Su actitud será normal, con ausencia de fuertes preceptos y sobre todo coraje para la autocorrección.

3.2.6.5 .- Pruebas de Conocimiento ó Capacidad

Las pruebas o test de conocimiento ó de capacidad tiene como objetivo evaluar el grado de conocimiento, nociones y habilidades adquiridas a través del estudio y/o experiencia de los candidatos.

(12) Henry C. Smith, John H. Hekeley; "PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL"; Capítulo 8; Pag. 184.

Se realiza de tres maneras: orales, escritas y prácticas por medio de la realización de un trabajo. Ahora bien, estas pruebas deberán ser aplicadas bajo la siguiente clasificación: pruebas de conocimiento general, pruebas de conocimiento específico o de especialización y pruebas psicométricas.

Estas pruebas serán válidas si se mide aquello que se pretende medir, el nombre de la prueba no implica necesariamente validez; es confiable si obtienen resultados semejantes en aplicaciones sucesivas a las mismas personas, están estandarizadas si las clasificaciones se otorgan por métodos y estadísticas cuando han sido aplicadas a grupos bien definidos de personas.

3.2.7.- TECNICAS DE SIMULACION

Hasta aquí formulamos técnicas que nos dan información para llevarnos a un diagnóstico y un pronóstico estimativos; la técnica de Simulación es la realización fingida del candidato frente al grupo social de la empresa, permitiendo observar su reacción y comportamiento; a la par de los resultados de los test psicológicos y de entrevistas, el candidato es sometido a la situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con las futuras funciones que deberá realizar en la empresa, teniendo un resultado más realista

sobre su comportamiento en el futuro cargo; el error probable de cualquier sistema de selección puede ser reducido, e inclusive el propio candidato puede verificar su adecuación o no al cargo pretendido por la representación que después enfrentará.

Esta simulación se la realiza generalmente con el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar si el candidato tiene conocimiento y experiencia que el puesto exige; como esta prueba anticipará el proceso de reclutamiento y selección, deberá ser estandarizada, evitando de esta manera que el jefe de unidad tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

3.2.8.- PROCESO DE SELECCION

Las alternativas disponibles son bastante variadas, y el paso siguiente es determinar que técnicas de selección se debe utilizar; existen dos muy tradicionales y efectivas que son:

3.2.8.1.- Selección de una sola etapa

El enfoque de este tipo de selección hace que las decisiones se basen en resultados de un solo test o una calificación compuesta que incluye varios test usados; la situación de selección es donde existen varios cargos y las restricciones se refieren solo a las exigencias mínimas para la aceptación del candidato; la decisión final se dará respecto a cada

persona, despues de la obtención de la información.

3.2.8.2.- Selección Secuencial de Dos Etapas

En este tipo de selección se toma una decisión de investigación más demorada, cuando se juzga que la información obtenida en la primera etapa ha sido insuficiente para una decisión definitiva de aceptar o rechazar un candidato; su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección por medio de una secuencia que permite al responsable de la decisión continuar probando siempre que esté en duda en cuanto a aceptar o rechazar al candidato. La decisión final en esta técnica viene despues de la segunda etapa.

Existen técnicas más sofisticadas de selección secuencial en varias etapas, donde se toma una decisión de investigación al final de cada etapa; aunque la decisión final puede tomarse después de cualquiera de las etapas.

3.2.9.- EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Tiene una importancia básica en la organización, porque puede influir en la contratación del candidato al detectar alguna enfermedad; esto presupone un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales, con este exámen se llegará a evitar por ejemplo un mayor indice de ausentismo, aparición

de enfermedades profesionales, disminución en el rendimiento de trabajo, peligro de contagio de diversas enfermedades, etc.,

La realización del examen médico de admisión será financiada por la organización y ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividad que desempeñará el futuro trabajador, a fin de determinar si las condiciones físicas le permita desempeñar oportunamente su trabajo, sin que esto quiera decir que se pretende descubrir enfermedades ocultas, por el contrario, determinará que tipo de trabajo está más de acuerdo con la capacidad del solicitante.

3.2.10.- COSTOS

Aquí se determinará a que costo se podrá llegar con un buen programa de reclutamiento y selección, empezando por la contratación de un personal idóneo para realizar el trabajo; la asignación de un presupuesto para todos los que trabajan en este campo, donde se incluyen salarios y horas extraordinarias.

Costos operacionales como telegramas, llamadas telefónicas, correspondencias si se usa las agencias de reclutamiento y consultoras, el pago por servicios prestados, anuncios en el

periodico y radio, revistas especializadas, registro de candidatos, material de oficina, formularios, etc..

Mantenimiento de la sección de servicios médicos con salarios del personal de enfermeras, exámenes de laboratorio y radiografías, todo promediado por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección. Costos adicionales incluyen el equipo y mobiliario, instalaciones, maquinas de escribir, alquileres, etc..

El costo operacional es elevada, pero los resultados de la selección compensan en gran manera toda esta inversión y podría pasar desapercibida con el incremento de la productividad.

3.3.- MARCO REFERENCIAL

3.3.1.- ASPECTOS GENERICOS DE LA SEGURIDAD SOCIAL

3.3.1.1.- Antecedentes Legales

Los sistemas de protección anteriores a la Guerra del Chaco están constituidos por : las indemnizaciones por riesgos ocupacionales producidos particularmente en la actividad minera, por las sociedades de beneficencia y mutuales para los sectores necesitados y artesanales. La Ley General del Trabajo de 1.939 vigente hasta la fecha, sistematiza regulaciones sobre la jornada de trabajo, riesgos

profesionales, atención médica, jubilaciones y otros relacionados con la actividad laboral.

Aparecen las primeras leyes sobre jubilación para algunos sectores de empleados públicos, a cargo del Erario Nacional. Después de la Guerra del Chaco, se constituyen las Cajas de jubilaciones, cuya característica principal es el financiamiento a cargo de los trabajadores, con aportes esporádicos por el Estado. Se evidencia total ausencia técnica y no interviene la ley de los grandes números.

El Balance Actuarial Consolidado elaborado por la Caja Nacional de Seguridad Social muestra un enorme déficit que habría conducido a la quiebra definitiva de todas las Cajas.

La Caja de Seguro y Ahorro Obrero, aparte de la captación de ahorro obligatorio impuesto al trabajador y su desvalorización la convirtió en un sistema paliativo, reduciéndose a una especie de cámara de compensación de riesgos profesionales para empresarios mineros (luego se extendió para fabriles).

Entretando, desde 1940, las misiones de ayuda técnica solicitadas por Bolivia a la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.), ésta realizó estudios tendentes a

establecer un sistema de seguros sociales obligatorios, los mismos que son introducidos por primera vez bajo el concepto de la Actuarial-Matemática.

Se caracteriza esta etapa, por la incorporación definitiva de la técnica y la ciencia de la Seguridad Social a la Legislación boliviana, con bases, acciones y principios que luego se reconocen en la Constitución Política del Estado.

" Lo que fisonomiza a esta nueva legislación es la adopción de un campo de aplicación laboral, del principio de integración entre las personas protegidas y prestaciones; el principio de solidaridad en el campo de aplicación económica establece igualdad de prima y prestaciones, la concepción del salario total, la adopción de regímenes financieros de capitalización, el reparto de capitales, compensación nacional y distribución simple para invalidez, vejez y muerte, riesgos profesionales, asignaciones familiares y enfermedad maternidad respectivamente y el principio de unidad legislativa." (13)

Pero el principio de unidad de gestión se rompe desde la promulgación del Código de Seguridad Social, por cuanto al lado de la Caja Nacional de Seguridad Social, se crean las Cajas Ferroviaria, Petrolera y se independizan los Fondos de

(13) Luis F. Oropeza; "CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL"; Ed. 1957; Título I; Capítulo I; Pag. 29.

Empleados de Bancos. En tanto que las Cajas Nacional y Petrolera acatan este Código, la Ferroviaria y los Fondos bancarios se aferran a los anacrónicos sistemas de jubilación.

La incursión de la Caja de Seguridad Social de Choferos en 1.969, tiene peculiar significado al romper las bases de la Seguridad Social boliviana, empero ello se debe a una realidad social latente: la disparidad de ingresos de la población protegida, donde no hay un claro concepto salarial, determina la implantación de salarios fijos, inconveniente a todas luces, y por otra parte, la acumulación del rendimiento del 2 % sobre venta de gasolina que las organizaciones gremiales urgían utilizar, fueron factores para dicha creación.

Posteriormente, el país sufre un desequilibrio económico: una estabilización tajante y terrosa es rota por fuertes presiones sociales sobre demandas salariales; las recesiones económicas mundiales y la paulatina inflación repercuten grandemente en un país monoproductor. Cada crisis económica interna es salvada con medidas de todo tipo; el crecimiento salarial se hace siempre sacrificando a la Seguridad Social; se crean bonos sin aporte al seguro, se elevan cuantitativamente las asignaciones familiares cuyos déficit corrian a cargo del

estado teóricamente. En suma, se deforma el concepto de la totalidad del salario cotizante, y la cuantificación de las prestaciones en dinero arrojan montos de miseria; se eleva el costo de prestaciones en especie a niveles insostenibles. La Seguridad Social boliviana ingresa a una etapa de crisis aguda y colapso económico.

3.3.2.- DESARROLLO DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Se estudia y prepara dos disposiciones, las que encuentran eco en las primeras esferas de gobierno. Por el Decreto Supremo 10173 del 28 de Marzo de 1972 sobre la racionalización se retoma el principio del salario total cotizante, y establece tasas contributivas reales, que aunque en expresiones relativas son más bajas de las vigentes arrojan mayor rendimiento. Estas dos disposiciones, salvan en gran medida la situación de las cajas por el mayor volumen de aportación. Lamentablemente una medida adoptada, a los pocos meses rompe nuevamente la concepción técnica del salario total con la introducción del tope de cotización. (14)

Algunas grandes empresas públicas, que se resistieron a incorporarse a la Caja Nacional de Seguridad Social, obtienen la autonomía de gestión de los seguros sociales para sus empleados, bajo el velo de la delegación (C.B.F., Servicio de Caminos, Universidades - COMINGA, parcialmente).

(14) I.B.S.S.; "LEGISLACION CONCORDADA DE LA SEGURIDAD SOCIAL"; 4ª Edic. Actualizada; 1982; Pag. 321.

En vista del éxito obtenido por la Caja Complementaria del Magisterio Fiscal, las demás ramas de actividad económica presionaron para la creación de sus propios Fondos Complementarios, y así aparecen 19 Fondos que comienzan a atesorar riqueza y emprenden una verdadera carrera de emulación, introduciendo mejoras en las prestaciones o creando nuevas formas como los fondos de retiro, seguro vital mixto, cuotas mortuorias, etc.,. Con ello se rompe definitivamente el principio de unidad de gestión, por cuanto aparece más bien la pluralidad administrativa, que obliga a una acción de coordinación, lo que se consigue creando al Instituto Boliviano de Seguridad Social el 23 de Marzo de 1.973, al que se encomienda, además, las labores de fiscalización, dirección, planificación y evaluación de las políticas de Seguridad Social.

" Se dictan los Decretos Leyes de reformas al Código de Seguridad Social (13211 de 21 de Diciembre de 1.975 y 14443 de 3 Junio de 1.977) que refieren a procedimientos de afiliación, vigencia de derechos, sistema médico familiar y cotizaciones, y por otra parte, se elevan las cuantías de las prestaciones económicas o en dinero del seguro social obligatorio y de asignaciones familiares, al mismo tiempo que distribuye los porcentajes correspondientes al seguro básico y complementario." (15). Este período se caracteriza por el

(15) I.B.S.S.; "LEGISLACION CONCORDADA DE LA SEGURIDAD SOCIAL"; 4ª Ed. Actualizada; 1982; Pag. 342 y 362.

pleno desarrollo de la Seguridad Social boliviana, por cuanto se completa el cuadro de instrumentos de ella, con los regímenes de seguros sociales obligatorios, seguros complementarios, asignaciones familiares y vivienda de intereses sociales (que tiene desarrollo independiente)

3.3.3.- CAMPO DE APLICACION DEL SEGURO SOCIAL BOLIVIANO

" El Código de Seguridad Social Boliviano y su Reglamento promulgados el 14 de noviembre de 1956 y el 30 de septiembre de 1959, respectivamente, definen el campo de aplicación de los sistemas de Seguridad Social, contenidos en dichas instrumentales legales, comprendidos a todas las personas nacionales, extranjeras, de ambos sexos, que trabajan en el territorio de la República, que prestan servicios remunerados para otra persona natural ó jurídica, mediante designación, contrato de trabajo ó de aprendizaje, sean éstos colectivos o individuales, de carácter público o privado, expresas o presuntas, y, obliga a los empleadores (empresas, entidades, organizaciones públicas o privadas, autónomas o semiautónomas, autárquicas o semiautárquicas, universidades, cooperativas, contratistas, subcontratistas o intermediarios, que tengan trabajadores a su servicio), a su incorporación dentro del campo de aplicación del Código de Seguridad Social." (16)

(16) Luis F. Dropezaj "CÓDIGO DE SEGURIDAD SOCIAL"; Enero 1957; Pag. IX.

De este modo, con excepción de las personas protegidas y de las que se hallan diferido su aseguramiento, todos los trabajadores que prestan servicios remunerados, están incorporados a los beneficios de la Seguridad Social boliviana.

3.3.4.- DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA POBLACION PROTEGIDA

De acuerdo al anexo N.º 5, el 89 % de la población protegida, está asentada en el Departamento de La Paz, y en el otro extremo solo el 0,3 % en el Departamento de Pando; los demás departamentos le siguen en importancia al Departamento de La Paz. (17)

Esta distribución se relaciona con la concentración demográfica en las áreas urbanas y la concentración de rubros de actividad laboral importantes en estos departamentos.

Dentro del campo de aplicación, el Código de Seguridad Social y su Reglamento, prevén sectores de actividad económica con aseguramiento diferido. o lo que es lo mismo, con incorporación posterior al campo de aplicación de Seguridad Social. Estos sectores, con excepción de los choferes propietarios y asalariados, que formaron su propia Caja (año 1.969), son : los trabajadores agrícolas, los de servicios doméstico particular, los trabajadores temporales, los gremiales, artesanos y los trabajadores independientes sin

(17) I.B.S.S.; "ANUARIO ESTADISTICO DE LA SEGURIDAD SOCIAL"; 1983.

sujeción a un patrono; su incorporación al campo de aplicación de los seguros sociales, está condicionada a la eliminación de dificultades de orden técnico, administrativo y financiero.

El Gobierno, en los años 1.978 y 1.979, decreto la incorporación de los trabajadores agrícolas independientes y de los trabajadores domésticos al seguro social; en efecto, el Decreto Ley 15697 de 2 de Agosto de 1.978 instituye el Seguro Social Campesino, para proteger la salud de las personas del medio rural. El Decreto Supremo 16523 de 4 de Junio de 1.979, dispuso la incorporación de trabajadores domésticos al campo de la seguridad social.(18)

3.3.5.- FINANCIAMIENTO

Desde la promulgación del Decreto Ley 10173 de 26 de Marzo de 1.972, de Nacionalización de la Seguridad Social, se aplican en el país los regímenes financieros de reparto simple para las prestaciones de enfermedad-maternidad y riesgos profesionales a corto plazo, incluyendo las prestaciones del régimen especial de asignaciones familiares; de prima escalonada para las prestaciones de los seguros de invalidéz, vejez y muerte y prestaciones a largo plazo de riesgos profesionales, por periodos de tres a cinco años.(19)

(18) I.B.S.S.; "LEGISLACION CONCORDADA DE LA SEGURIDAD SOCIAL"; 4ª Ed. Actualizada; 1982; Pag. 403.

(19) I.B.S.S.; "LEGISLACION CONCORDADA DE LA SEGURIDAD SOCIAL"; 4ª Ed. Actualizada; 1982; Pag. 321.

El sistema de reparto simple para el seguro de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a corto plazo, tiene por objeto mantener el equilibrio financiero entre los aportes y prestaciones. El método empleado consiste en la elaboración de presupuestos " Técnico-Financieros " que se deben utilizar en cada institución gestora de seguro social obligatorio; este régimen financiero se aplica también en asignaciones familiares del hogar. Con relación al sistema financiero de " prima escalonada " previsto para los seguros de invalidez, vejez y muerte y de riesgos profesionales a largo plazo, aplicable por períodos de tres a cinco años, permite el más eficaz control del proceso operativo del nivel de equilibrio entre las cotizaciones y el volúmen de prestación de rentas en curso de pago y las de adquisición, considerándo los reajustes periódicos que se debe aplicar dentro del proceso de la economía nacional. durante el cual el poder adquisitivo de las rentas en curso de pago debe guardar cierta relación con el costo de subsistencia mínimo del ex-trabajador y su unidad familiar.

Es importante tomar conocimiento sobre la creación de los seguros sociales delegados, que en su momento, se debió a las adopciones de solución a los problemas reinantes de orden patronal-laboral, en circunstancias en que existía una solicitud de renuencia de los trabajadores a incorporarse a

la Caja Nacional de Seguridad Social, porque a la razón gozaban de ciertos privilegios en los servicios médicos privados a cargo de las empresas; este fenómeno social se tradujo en la creación del sistema de los seguros sociales delegados en los sectores laborales de la Corporación Boliviana de Fomento, Servicio Nacional de Caminos y las Universidades, en los cuales se establecieron los seguros sociales integrales del régimen básico y complementario, con esquemas financieros y de prestaciones establecidas a través de estudios matemático-actuariales por periodos escalonados de cinco años.

3.3.5.1.- APLICACION DEL FINANCIAMIENTO

El financiamiento de los seguros y regimenes establecidos por el Código de Seguridad Social se realiza a través de los aportes: patronal, laboral y estatal.

El Decreto Ley No. 10143 de 28 de Marzo de 1.972 establece el aporte patronal equivalente al 15 % sobre el monto total de remuneraciones mensuales, el aporte estatal del 1,5 % sobre el monto total de las remuneraciones de todas las trabajadoras incorporados al campo de aplicación de la Seguridad Social en forma obligatoria y el aporte laboral del 3,5 % sobre el monto total de la remuneraciones mensuales.

El Seguro Integral aplica el aporte patronal del 20 % sobre el total de las remuneraciones mensuales y del 3,5 % de aporte laboral del monto total de la remuneración mensual repartidas de la siguiente manera: Patronal: el 8 % para el régimen de enfermedad maternidad, 1,5 % para invalidez, vejez y muerte, 1,5 % para riesgos profesionales y 8 % para asignaciones familiares; Laboral: 2 % para enfermedad maternidad, y 1,5 % para invalidez, vejez y muerte.

La provisión no se cumple en lo que se refiere a la obligación de contribuir sobre el total ganado, porque después de un breve período en el que se cotizó con regularidad y sujeción a la ley de los años 1.976- 79 hasta un tope de pesos bolivianos 10.000.-, se dispuso Gubernamentalmente que el bono de "compensación al costo de vida" quedará exento de contribución patronal y laboral al seguro social.

Esta medida ha contribuido a acentuar la crisis financiera de las cajas de Seguro Social obligatorio, principalmente de la Caja Nacional de Seguridad Social.

3.3.6.- REGIMEN COMPLEMENTARIO

Los artículos 247 del Código de Seguridad Social y 166 de su Reglamento determinan el establecimiento de un Régimen

Complementario facultativo de invalidéz, vejez y muerte para los sectores laborales sujetos al campo de aplicación del Código que deseen el mejoramiento de las prestaciones de invalidéz, vejez y muerte o la reducción de cotizaciones establecidas para el otorgamiento de dichas prestaciones. Cada sector laboral que desee acogerse a este seguro deberá tramitar ante la Caja el ingreso colectivo al Régimen Facultativo. (20)

El Decreto Ley No. 14643 de 3 de Junio de 1.977, autoriza a los trabajadores comprendidos en el campo de aplicación de diferentes Cajas y Fondos Complementarios a elegir uno de ellos sin obligación de contribuir a otro u otros entes complementarios. Suspone la autorización para crear nuevos Fondos Complementarios, debiendo los sectores no protegidos incorporarse por afinidad a los ya existentes o suscribir convenios de aseguramiento con las cajas de Seguro obligatorio.

Determina asimismo la uniformidad de seguros en los fondos, a los que se encomienda gestionar y administrar las prestaciones complementarias en los seguros de invalidéz vejez y muerte y riesgos profesionales sin prima adicional y les obliga a reconocer a sus asegurados pagos globales de conformidad con las normas generales del Código de Seguridad

(20) I.B.S.S.; "LEGISLACION CONCORDADA DE LA SEGURIDAD SOCIAL"; 4ª Ed. Actualizada; 1982; Pag. 67 y 129.

Social y su reglamento.

Los Fondos Complementarios que en la Seguridad Social boliviana aparecen desde el año 1.966 al promulgarse el Decreto Ley N°. 07669 de 16 de Junio de ese año que crea la Caja Complementaria de Seguridad del Magisterio Fiscal, se basan en principios jurídicos de voluntariedad, en su organización y financiamiento, complementariedad en la prestaciones de los regímenes a largo plazo, solidaridad y con la excepción de la entidad anteriormente aludida, todos ellos han sido organizados sobre la base de estudios actuariales previos. (21)

En la Legislación comparada, tanto en nuestro medio como en el europeo, los fondos complementarios nacen de acuerdos convenidos entre empresa y trabajadores.

Por lo que hace a la gestión y administración del régimen complementario debe darse relieve al hecho que los diferentes sectores laborales comprendidos en su campo de aplicación no solo se encuentran satisfechos con las prestaciones que reciben, sino que hayan depositado plena confianza en ellas, la cual se demuestra por el cumplimiento de las contribuciones al régimen, que además ha permitido que en corto tiempo de funcionamiento se acumulen importantes reservas, por otro lado, a diferencia de lo que ocurre en el

(21) I.B.S.S.; "LEGISLACION CONCORDADA DE LA SEGURIDAD SOCIAL"; 4ª Ed. Actualizada; 1982; Pag. 509.

seguro básico, no corren riesgo de consumirse en otras prestaciones.

3.3.6.1.- DIFERENCIAS

Un rápido análisis de la situación actual, nos permite detectar las siguientes diferencias importantes de estructura:

a) Al lado de instituciones con una amplia base de cobertura de población protegida, existen otras con una reducida población, esto puede ocasionar en el futuro, graves inconvenientes a medida que aumente la población pasiva, si la población activa permanece estacionaria o no crece adecuadamente para poder soportar la carga de los pasivos.

b) Desde el punto de vista del financiamiento, ha sido imposible hasta el presente tratar de uniformar las tasas de cotización al régimen complementario, debido fundamentalmente al hecho de que la escasa cobertura protegida en algunos fondos impide una racional distribución en el costo de las prestaciones.

c) La diversidad de instituciones del régimen complementario se debe, fundamentalmente, a la presión de los sectores laborales interesados en superar la insuficiencia de las

prestaciones otorgada en el régimen básico y la falta de confianza en la administración de la entidad matriz.

d) Existen diferencias en la densidad de cotizaciones necesarias para obtener el derecho a las prestaciones del régimen complementario, debido a que los fondos se han creado en diferentes oportunidades.

La implantación del régimen complementario obedece principalmente al propósito de superar, con carácter voluntario, la insuficiencia de las prestaciones de los seguros a largo plazo otorgados por el Seguro Social obligatorio de conformidad a lo previsto por el Código de Seguridad Social y su Reglamento. Las reservas de los fondos complementarios constituyen un importante ahorro social, con efectos multiplicadores de trascendencia económica para el país, que por falta de una política de inversiones, están preferentemente colocados en las bancas comerciales privadas, percibiendo intereses inferiores a los rendimientos obtenidos por el propio sector bancario, además de la inversión segura con préstamos a sus asegurados con la garantía de sus haberes.

3.1.7.- MACRO-ESTRUCTURA

Por disposición del Decreto Ley No. 14643 de Junio de 1977,

corresponde al Supremo Gobierno, a través del Ministerio de Previsión Social y Salud Pública, formular la política de Seguridad Social así como ejercer tuición, orientación, supervisión y coordinación sobre las instituciones gestoras de la Seguridad Social boliviana.

El Ministerio de Previsión Social y Salud Pública, es el órgano que define la política de la Seguridad Social en el País, por otra parte, delimita las funciones, establece los factores de evaluación y comportamiento del sistema global y garantiza la continuidad de los planes, metas y objetivos aprobados para el sistema. La macro-estructura de la organización del sub-sector de la Seguridad Social, está referida a los siguientes niveles de vigilancia:

MINISTERIO DE PREVISIÓN SOCIAL Y SALUD PÚBLICA	Nivel Político Gubernamental y de Tuición
INSTITUTO BOLIVIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	Nivel Técnico, Coordinación, Fiscaliza- ción y Estudios
INSTITUCIONES GESTORAS DE SEGURIDAD SOCIAL	Nivel Operativo Cajas Básicas, Delegados y Fondos Complementarios

Existe entre los tres niveles señalados una relativa coordinación en la fijación de políticas, metas y objetivos; en efecto, el Ministerio ha ejercido parcialmente su función de tuición sobre el sistema de Seguridad Social; bajo el principio de pluralidad coordinada, el Instituto Boliviano de Seguridad Social, logró relativo cumplimiento de sus objetivos: las cajas básicas, delegadas y fondos complementarios, si bien, se han regido por la misma norma jurídica, han consolidado entes sectoriales, independientes y en algunos casos excluyentes entre sí (Anexos 3 y 4).

3.3.8.- REESTRUCTURA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

El 15 de abril de 1.987 se promulgó la Ley No. 0924 que en su artículo tercero modifica la estructura de la Seguridad Social, pero no en su objetivo.

Las tareas que se realizaron fueron: Las tasas de cotización son uniformes para todos los sectores para financiar las prestaciones de los sistemas básicos y complementarios; se separa el régimen de enfermedad-maternidad y riesgos profesionales a corto plazo, para que sea administrado por las cajas afezas y básicas del Seguro Social, con el aporte patronal exclusivo del 10 % del total ganado de sus asegurados.

El régimen básico y complementario de invalidéz, vejez y muerte y riesgos profesionales a largo plazo pasará a ser administrado por los fondos complementarios, y el financiamiento estará dado con el aporte del 5 % laboral y el 5 % patronal sobre el total ganado de sus asegurados. Además se establece el aporte estatal del 1 % sobre total ganancias de los asegurados del país, para financiar los desajustes presupuestarios que se presentan en los diferentes entes gestores.

El 28 de junio de 1987, se promulga el Decreto Supremo N° 21637 con la reglamentación del anterior Decreto Ley. En sus partes salientes muestra que a partir de ese Decreto, las cajas gestoras y básicas pasarán a ser Cajas de Salud, y los fondos complementarios de riesgos de pensiones con la administración descrita en la Ley N° 0924.

Pone en vigencia al Fondo Nacional de Reserva (FONARE), con objeto de componer y compensar la gestión del régimen básico de invalidéz, vejez y muerte y riesgos profesionales a largo plazo entre los fondos gestores, con el principio de solidaridad y la tarea administrativa directa del aporte del 1 % estatal, y finalmente, ratifica la distribución de aportes señalada en el Decreto Ley 0924.

Cuando se promulgó el Decreto Supremo 21060 de 29 de Agosto de 1966, se dispuso la desaparición de la Corporación Boliviana de Fomento, y su administración pasó a las Corporaciones Regionales de Desarrollo de cada departamento; el seguro social de la Corporación Boliviana de Fomento (C.B.F.) quedó pendiente e incierto, pero en esta Ley se crea la Caja de Salud de las Corporaciones Regionales de Desarrollo, absorbiendo esta Caja todo el patrimonio del ex-Seguro Social de la C.B.F. .

CAPITULO IV

MARCO PRACTICO

4.1.- DESCRIPCION DEL METODO

En este capítulo, se describe los puntos a desarrollar y los instrumentos a utilizar para la ejecución sobre la investigación del tema central del trabajo.

4.2.- METODO

Se determinó el Universo, Muestra y Segmento de investigación para apropiarse en las encuestas y revisión de documentos referentes al ámbito de la Seguridad Social.

4.2.1.- Universo

El Universo está integrado por todas las Instituciones de Seguridad Social en Bolivia, la representatividad de cada una de ellas está dada por el porcentaje individual de personal administrativo empleado, demostrado en el anexo N°.5; y para cruzar la información se tomó como refuerzo la significación de cada institución de acuerdo a la población protegida.

4.2.2.- Muestra

De acuerdo a la descripción de las empresas que conforman el Universo de la Seguridad Social detalladas en los anexos N° 5 y 6; la Caja Nacional de Seguridad Social tiene el 64,5 % del personal administrativo bajo su dependencia, porcentaje alto en comparación a su inmediato seguidor; por otra parte, su población protegida de afiliados alcanza al 63,4 %. Como lógica consecuencia, la Caja Nacional de Seguridad Social tiene el mayor número de personal de dirección y operación, por tal razón se tomó como muestra a la misma por ser la más representativa del Área.

4.2.3.- Sujetos

El estudio estuvo orientado a los mandos superiores, y en esta Institución está conformado por un Presidente Ejecutivo que es nominado directamente por el Presidente de la República después de la presentación de una terna de candidatos; un Gerente General y tres Gerentes de Área (Servicios de Salud, Servicios Generales y Técnico-Financiero) que son designados por el Directorio de la Institución en forma interna, y estos a su vez designan a sus jefes inmediatos, quienes conforman el segmento elegido; los mismos se dividen en 18 Jefes de Departamento y 30 Jefes de Sección, que en detalle se muestra en la siguiente lista:

DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

SECCION : Sistemas

Operaciones

DEPARTAMENTO DE AFILIACION, VIGENCIA Y CUENTA INDIVIDUAL

SECCION : Afiliacion y Registro

Cuenta Individual

Vigencia de Derechos

DEPARTAMENTO DE CO-LIZACIONES

SECCION : Auditoria de Empresas

Liquidación

Cobranzas

DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA

DEPARTAMENTO DE MATEMATICA ACTUARIAL

DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES

SECCION : Juridico Social

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

SECCION : Contabilidad Local

Contabilidad Regionales

Inventarios

DEPARTAMENTO DE PERSONAL**SECCION : Movimientos de Personal***Acciones de Personal**Registro de Personal**Planillas**Servicios Auxiliares**Bienestar Social**Pulperia***DEPARTAMENTO DE COMPRAS****SECCION : Importaciones***Compras Locales***DEPARTAMENTO DE TESORERIA****SECCION : Pago de Rentas***Caja***DEPARTAMENTO JURIDICO****DEPARTAMENTO COACTIVO****DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA****SECCION : Auditoria***Control Previo*

DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION, NORMAS Y SISTEMAS

SECCION : Planificación

DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS

SECCION : Ingresos

DEPARTAMENTO DE LIQUIDACION DE RENTAS

DEPARTAMENTO DE ALMACENES

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA

SECCION : Arquitectura

Mantenimiento y Maestranza

Transportes

Para todos los jefes en general se hizo un tipo de encuesta de 10 preguntas, y en forma exclusiva para el area de Personal una encuesta especializada, ambas encuesta fueron llenadas por esta última area.

A manera de comparación con otras instituciones del área, se llenó solamente las encuestas especializadas con los jefes de Personal de las siguientes Entidades: Caja Ferroviaria de Seguridad Social, Caja de Seguro Social de Choferes, Caja Petrolera de Seguridad Social, Seguro Social de las

Corporaciones de Desarrollo y Seguro Social Universitario.

4.3.- INSTRUMENTOS Y MEDIOS

4.3.1.- Cuestionario Piloto y Encuesta

Para la elaboración del Cuestionario Piloto como la Encuesta, se utilizaron las siguientes preguntas: abiertas, cerradas, combinadas o mixtas y dicotómicas, dirigidas al segmento que se ha elegido.

Luego de realizar la encuesta a través del cuestionario piloto y tropezar con algunas dificultades normales del caso, llegamos a la encuesta definitiva. (Anexos N° 7-8)

4.4.- RESULTADOS

La recolección de datos se realizó en condiciones de observación, revisión de fuentes documentales, entrevistas y encuestas para su codificación demostradas en el Anexo N° 7.

El método de observación ha permitido efectuar un análisis con mayor profundidad, logrando que se descubra algunos aspectos negativos de los entrevistados, quienes utilizándo sofismas trataban de desviar el objetivo de la entrevista, sin embargo no pudieron lograr su propósito gracias a la utilización de este método.

Como consecuencia de lo anterior, se procedió a la comparación de resultados en forma analítica del cual se obtuvo las conclusiones que se explican a continuación con detalle.

4.5.- CONCLUSIONES

Se formularon una serie de resúmenes en los aspectos mas relevantes en el análisis de la información, remarcando los puntos sobresalientes, considerados como propósitos fundamentales, que permitan aportar a la solución de un problema de la realidad nacional; en este sentido se seleccionaron las más importantes conclusiones -previo análisis- por su significación.

1.- Un área que ha sido manifiestamente descuidada es la administración y dirección, en la que frecuentemente se improvisan profesionales que no solo carecen de la adecuada experiencia, sino que además desconocen los más elementales principios de administración, lo que puede ser una de las causas de las desviaciones y hasta el desequilibrio financiero de la Seguridad Social.

Todos los ejecutivos del área, consideran como un derecho propio poseer alguna identificación política y eligen a la gente de su mayor confianza; además los militantes reclaman

ese derecho para llegar a ocupar cargos de dirección, por lo que la selección de jefes no tienen la seriedad del caso, en razón a que la capacidad y los méritos quedan postergados. Las encuestas indican que el 56,2 % de los jefes ascendieron en forma directa de cargos inferiores, aprovechando la coyuntura política, lo que ocasiona un desajuste hasta que lleguen a adaptarse y puedan manejar los recursos humanos, de acuerdo a normas administrativas vigentes en estas entidades.

2 .- Existen autoridades que no tienen la capacidad necesaria para el manejo y la administración de la Seguridad Social, por eso falta una conducción técnica e idónea para el control de la institución; demuestran inflexibilidad en asuntos que deberán ser analizados con mucho criterio; falta receptabilidad por parte de las autoridades superiores; así cada jefatura tiene límites de acción en el trabajo, por debajo del reglamento estatuido en la institución.

3 .- De acuerdo a la tabulación de la encuesta realizada en la investigación, en el anexo N° 7 se demuestra que la mayor parte de las jefaturas están ocupadas por invitación política, alcanzando el 53,8 % y paradójicamente solo el 4,8 % fué cubierto por exámenes de competencia; el restante 41,4 % fué cubierto con ascensos y méritos, sobre todo en los cargos técnicos. El personal nuevo no tiene conocimientos

vastos ni está adecuada sobre este campo, por tal motivo no responde, cometiendo muchos errores que afectan a la entidad.

4 .- la oficina de personal no cumple con sus funciones específicas por la dualidad de mando existente entre el Presidente Ejecutivo y el Gerente General; la decisión del ingreso de nuevos empleados la asume en forma directa y personal el Presidente Ejecutivo; desde luego, el candidato deberá tener una recomendación política y carnet de militante, así la ubicación del nuevo empleado se realiza bajo presión de ésta autoridad ejecutiva, provocando cierto desfase en la oficina a ser designado.

5 .- Un hecho que debe preocupar a las autoridades de La Seguridad Social, es que la mayor parte, por no decir la totalidad de los recursos humanos con los que cuenta el sistema ignoran los más elementales fundamentos de la Seguridad Social, razón por la cual no logran identificarse por muchos años de trabajo que tengan en la institución, con los fines y objetivos que persigue la misma.

6 .- Por otra parte, el personal que ha sido formado en el exterior, a su retorno al país, salvo contados casos, no ha tenido el efecto multiplicador esperado, al no haber transmitido a otros empleados los conocimientos que adquirió

con el esfuerzo de la institución que hizo posible su promoción.

7 .- No se prevé el futuro a nivel técnico de la Caja Nacional de Seguridad Social, ya que se improvisan soluciones que sirven solo en el momento, y esto por la incapacidad de los jefes que están bajo un sistema político, dejando de lado el Estatuto Orgánico y Reglamentos de la institución, aunque teóricamente se los menciona.

B .- Un problema mayor es la parte económica del personal y una de las razones que prima para mantener esta situación es la falta de un clasificador de cargos y funciones en vigencia, normas y reglamentos actualizados en todo el sector que permita, a su vez, introducir reformas en el aspecto salarial.

Otra de las razones para el desproporcionado grupo de "Servicios Personales" es el innecesario incremento en los puestos de trabajo que no se justifican, ni por el crecimiento vegetativo de la población protegida. No existe una planificación en el desarrollo de recursos humanos para la Seguridad Social, la cual deberá basarse en estudios detallados de los requerimientos año por año, con proyecciones quinquenales.

9 .- En general, las roturas de personal de las instituciones de Seguridad Social, son encomendadas a funcionarios de nivel inferior. en contados casos han estado a cargo de profesionales, estos no se hallan adecuadamente capacitados para desempeñarlas. de ahí que el proceso de manejo de personal no se cumple en la forma que es de esperar.

10 .- En los niveles inferiores se constata la falta de personal capacitado y formado para desempeñar tareas, a veces elementales, que exigen los cargos que ocupan, la situación se agrava más porque muchos de estos funcionarios, al transcurrir el tiempo, se consideran con derechos de antigüedad suficientes como para ser promovidos a funciones de mayor responsabilidad, para las cuales, la experiencia que han acumulado resulta ser insuficiente.

11 .- Existe una entrevista que no llega a ser inicial por que es una sola, a veces para los cargos directivos ninguna. Cuando se realiza dicha entrevista es sobre todo de tipo informativo; por que el candidato informa al entrevistador (en este caso el jefe de Movimientos de Personal) de que es lo que sabe hacer y a que actividad pueda adaptarse con facilidad.

12 .- No puede negarse que en determinados niveles jerarquicos y de responsabilidad administrativa, el funcionario que lleque a desempeñar los mismos esté constantemente expuesto a ser sustituido como resultado de los frecuentes cambios politicos en nuestro país. Esta movilidad funcionaria impide o cuando menos frena el normal desenvolvimiento de las instituciones.

13 .- Finalmente, la hipótesis básica de la investigación ha sido demostrada ; al no existir un modelo con principios y normas que regulen las promociones y el ingreso de personal nuevo, se produce malestar interno que dá como resultado el bajo rendimiento, generando deficiencias en el funcionamiento en general.

4.6.- RECOMENDACIONES

De la investigación realizada anteriormente podemos hacer una orientación para las futuras actividades y esto comprenden algunas consideraciones y recomendaciones.

El mayor problema se encuentra en el ingreso del personal a la institución, donde la Administración de Personal ha tenido muy escasa participación.

El Estado ha emitido la Ley No. 11049 del Sistema Nacional de Personal, y en una de sus disposiciones constituye la carrera Administrativa; hasta el momento, el cumplimiento en esta institución es muy disperso y sin ninguna coordinación llegando a los resultados expuestos anteriormente; entonces, será necesario aplicar esta Ley, adaptando a la Institución en forma adecuada para llegar a obtener buenos resultados.

1 .- Es necesario reformular el Estatuto Orgánico y Reglamentos de la Institución, porque van perdiendo vigencia a medida que pasan los años.

2 .- Es imprescindible garantizar la estabilidad y continuidad funcionaria en los cargos de Dirección que deben ser respaldadas y respetadas cualquiera sea el cambio político que se produzca en el país.

3 .- Todas las instituciones de Seguridad Social, deben fijar anualmente recursos destinados a programas de enseñanza dirigidos a su personal ó a la formación de nuevos recursos humanos, de acuerdo a sus necesidades.

La capacitación tiene que ser constante y/o periódica, porque de nada servirá reclutar a buen elemento si no es actualizado permanentemente en sus conocimientos; para el bien de la

institución en principio y luego en la formación individual de cada empleado.

4 .- Si anteriormente se hizo un esfuerzo preparando al personal de estas instituciones de Seguridad Social, nuevamente se tiene que recurrir a este esfuerzo, pero, debe sostenerse en la magnitud necesaria para obtener buenos resultados, y esto a través de un plan o programa de capacitación y adiestramiento en forma interna y pública, mediante el Instituto Boliviano de Seguridad Social y la misma Caja Nacional de Seguridad Social; para que la gente se entere que es la Seguridad Social, la conozca y tenga una idea de su manejo.

De ese modo, se logrará dar una base sólida a profesionales que en un futuro puedan integrarse a este rubro, ampliándose las fuentes de recursos humanos entendidos en Seguridad Social.

5 .- Ante la ausencia de políticas adecuadas en materia de personal, se demuestra que es necesario, de una vez por todas, introducir técnicas de dirección de recursos humanos, utilizando intensamente la ciencia de la administración en forma apropiada; porque de continuar en el actual sistema, como consecuencia de la falta de éstos recursos

administrativas, se haceminente la tendencia a la privatización de la Seguridad Social.

6.- La contingencia social que atraviesa el país, genera un cambio que se ha puesto en marcha para la Seguridad Social en abril de 1980; este cambio modifica su estructura, donde se dejó de lado la Administración de Personal, dando lugar de esta manera a que este modelo llene ese gran vacío en que viene a integrar el actual sistema en fase de reorganización, realizando así un esfuerzo común.



C A P I T U L O V

PROPOSICION DEL MODELO

5.1.- INTRODUCCION

La investigación realizada en base al plan propuesto, permite desarrollar aspectos básicos que regulan el movimiento administrativo sobre todo referente al ingreso de personal a las instituciones de Seguridad Social, en este sentido dentro de su generalidad se muestra un panorama que preocupa, porque se vé el continuo retraso o rechazo a la Administración de Personal, y se deteriora y posterga la capacidad real de los recursos humanos, reemplazado por el ingreso de gente ajena a la Seguridad Social, que no tiene ninguna identificación o conocimiento sobre lo que es o significa la misma en toda su magnitud, como ha sido demostrada, ocasionando un gran desgaste en forma paulatina del proceso de atención de prestaciones para la cual ha sido creada, en base a principios y normas claramente establecidas.

Si bien, en el momento existe una división a través de la

reforma establecida en abril de 1987, este crecimiento hace que se requiera mayor cantidad de recursos humanos capacitados. Se observan grandes deficiencias en el proceso de ejecución de esta reformulación de la Seguridad Social redundando en forma directa en su economía, y sobre todo en su sistema de recursos humanos, creando problemas por una mejor atención que al final no beneficia a nadie.

La falta de capacidad genera conflictos sociales que no pueden observarse, se demuestra con las manifestaciones o bloqueos de calles por parte de los rentistas, alterando el orden de una ciudad, y todo esto por una mala atención y falta de solución oportuna a los problemas regulares, como ser el pago de pensiones en el tiempo previsto.

Ahondando un poco en el análisis, se hace necesario preguntarse si la capacidad de los recursos humanos está al alcance en el mercado de trabajo, y tenemos como respuesta que no existen muchas fuentes en lo que se refiere a la Seguridad Social; como indicamos anteriormente, la mayor parte de ellos se forman en las mismas instituciones; entonces es muy importante ubicar estas fuentes.

No se puede negar la importancia de seleccionar el mejor personal disponible para dirigir estas instituciones, tampoco

se puede negar una escasez de personal convenientemente calificado. Esta escasez se ha producido sobre todo por la expansión actual de la Seguridad Social y su aparente complejidad.

Entonces, la provisión de cargos de dirección debe ser realizada mediante una severa selección de postulantes, y en base a concursos de méritos y/o exámenes de oposición y/o competencias donde demuestren sus conocimientos, cualidades y condiciones personal.- recomiendo a la Seguridad Social.

En un país como el nuestro, con las características tan notorias en la Seguridad Social, que denotan un retraso, se precisan programas y proyectos que abarquen muchos campos y aspectos para la solución de los problemas actuales. Se debe empezar por algo tan primordial como es elegir a sus recursos humanos, porque es el punto a eje de cualquier organización; ellos son los que en el futuro representarán a la entidad, eligiendo un programa de acuerdo a los objetivos establecidos para la Seguridad Social en general, y para la institución en particular.

La búsqueda llegaría a ser en forma interna, y como complemento a este trabajo, se debe capacitar dentro del país a personas interesadas con la gente que salió al exterior,

obligando a transmitir los conocimientos adquiridos y abaratando costos, mediante resoluciones internas de los mismos entes de Seguridad Social, empezando desde el Instituto Boliviano de Seguridad Social.

El gobierno central, deberá implantar a corto plazo una legislación que ampare a este movimiento de personal, y promueva la voluntad política para resolver el problema que está en crisis.

PRESENTACION DEL MODELO

El complejo sistema de Administración de Personal y su relación con varios sub-sistemas hace preciso presentar previamente la orientación y fortalecimiento que propone el modelo.

La proposición que se detalla a continuación se basa primordialmente en el criterio de la racionalidad; buscando en principio la maximización de los recursos humanos disponibles, y posteriormente la adecuada selección para el ingreso del personal. Bajo este supuesto, la formulación del modelo y su desarrollo del diseño que se presenta, responde a las técnicas modernas y científicas en materia de Administración de Personal.

5.2.1.- DESCRIPCION

1 .- Especificaciones del Cargo

Debe elaborarse un nuevo clasificador de cargos y manual de funciones, con modificaciones actualizadas y adaptadas a los

nuevos decretos que reformula el sistema de Seguridad Social emanadas desde el gobierno central.

2 .- Necesidad de Personal Calificado

Se debe reclutar a Personal entendido, calificado y experimentado en Seguridad Social, porque los cargos que irán a ocupar son de alta responsabilidad por un lado, y por otro, deberán adiestrar al personal bajo su dependencia.

3 .- Comunicación y Divulgación

Internamente las informaciones respecto de las exigencias a los candidatos deben ser proporcionadas por el análisis y descripción de cargos y combinadas con una política de Personal cuyos patrones deben prescribir los requisitos de fuerza de trabajo necesarios para alcanzar los objetivos de la Organización.

El reclutamiento básicamente es un proceso de comunicación al mercado; exige información y persuasión. Toda empresa vive continuamente una dinámica de transformación, y sus cuadros de personal sufren cambios constantes. Debe utilizarse los medios más efectivos para atraer candidatos capacitados y experimentados en el campo de la Seguridad Social, en número suficiente que permita hacer una selección adecuada.

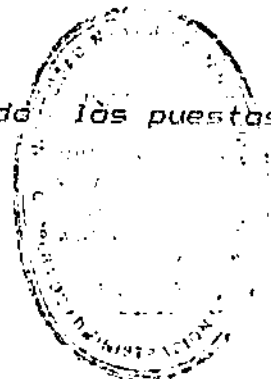
Tratándose del reclutamiento interno, se puede dejar que ellos mismos se habiliten como candidatos, para tener en cuenta a todos los empleados que se crean capaces de dirigir; así, el programa de selección se convierte en refuerzo moral y es más completo.

Si dentro "la entidad" y después de todas las evaluaciones no se encontrara al candidato idóneo y capaz para los cargos de Dirección vacantes, se tratará de llenar con candidatos externos, que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas; este reclutamiento interesa a candidatos reales o potenciales disponibles ó colocados en otras instituciones, puede involucrar a más de una técnica.

4 .- Selección inicial

Frecuentemente, en la selección inicial se debe tomar una decisión, en base a ciertas restricciones que deben ser especificadas en comparación con los requisitos exigidos para cada cargo considerando la peculiaridad que representa la Seguridad Social; evaluando los antecedentes o Curriculum Vitae de los candidatos.

Analizar la experiencia del candidato, abarcando los puestos desempeñados anteriormente.



Revisar la formación profesional, general y especializada, participación en actividades profesionales, seminarios, postgrados, etc..

5 .- Entrevista Inicial

Prácticamente se llena una ficha, en la que se discriminan los requisitos exigidos a los candidatos y su respectiva clasificación. Se toma en cuenta y califica por ejemplo la apariencia, inteligencia, argumentación, equilibrio, comportamiento, experiencia, desenvoltura, personalidad, agresividad, iniciativa, persistencia, ambición, etc..

6 .- Aplicación de los test

El examen de test proporciona datos sobre el aprendizaje, criterio y principios de supervisión, aspectos que interesan al candidato, personalidad, áreas de conocimiento y capacitación técnica.

Si el caso aconseja se debe tomar el examen de oposición y/o competencia, para poder decidir que candidato podrá ser elegido. Esto como excepción, puesto que normalmente en la Seguridad Social no se utiliza el test, la decisión de elegir al candidato para ocupar puestos de Dirección se analiza y designa por méritos que el cargo exige en sus requisitos.

7 .- Entrevista Final

La entrevista a los candidatos deberá ser realizada por alguna persona que intervenga en el proceso de selección; tendrá que ser un experto en el acto de entrevistar y tener una estructura definida para cada entrevista.

La entrevista debe llenarse con habilidad y tacto, porque constituye un elemento importante de evaluación, con el ánimo de que se pueda lograr los resultados esperados. Se analizará del candidato las características de su personalidad, limitaciones, hábitos, manera de expresarse, historia, problemas, etc.; se codificará las palabras de más uso o redundancia, gestos o expresiones. También la recepción e interpretación de los mensajes o acontecimientos; ya que cada persona interpreta lo que oye en términos de sus propias experiencias.

El entrevistar es el método más usado en la selección aunque haya subjetividad en el proceso. Los objetivos atribuidos a la entrevista son importantes para el éxito en el cargo; por lo tanto se debe preparar en base a objetivos específicos definidos para tal efecto.

8 .- Selección Final

La base fundamental de la selección final es que las

necesidades principales que deben ser satisfechas pertenecen a la organización, en otras palabras se parte del principio de que las posiciones deben llenarse con individuos adecuados. El proceso se detiene solamente cuando se ha alcanzado el objetivo propuesto. Sin embargo, si se basa en la presunción de que las necesidades primarias que deben ser atendidas son los individuos en la organización, se comprueba que el modelo de selección no garantiza la utilización plena de los recursos humanos.

Se debe clasificar a los candidatos, porque es el enfoque más amplio y situacional en que existen varios tratamientos. Cada candidato es comparado con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar; se dan dos alternativas para el mismo; ser aprobado o rechazado; en el primer caso pasa a ser comparado con los requisitos exigidos por otros cargos hasta agotar todos los vacantes. Para cada cargo vacante se presentan varios postulantes, y uno de ellos podrá ocuparlo, en el caso de que sea aprobado.

El método más corriente para seleccionar personal a puestos directivos es el nombramiento por los superiores; sin embargo, deben determinarse factores de evaluación; de ser el reclutamiento interno se observará el nivel de actuación en el cargo actual del candidato; una valoración de su capacidad

y su deseo de superación en la Institución, esto se basa en el historial de formación del empleado dentro de la Empresa, actividades continuas de autoformación y cualidades demostradas de líder.

El éxito de un programa de selección de personal directivo depende de la evaluación de los candidatos; esta evaluación debe basarse en una gama de factores.

Después de la evaluación, la selección final deberá ser realizada por un comité compuesto por directivos de línea y representantes de la función de personal. Los candidatos son ordenados en función a las calificaciones obtenidas en el proceso de evaluación. Puede existir el caso de que el comité pida más información y verificación de la misma sobre él o los postulantes. Después de esta revisión final, los candidatos mejor calificados son elegidos para los puestos directivos vacantes y su contratación. La elección para la Dirección exige casi siempre la aprobación del Directorio de la Institución.

En tanto no se cuente con los recursos humanos adecuadamente formados para el desempeño de funciones, el candidato que sea seleccionado para el efecto deberá recibir entrenamiento en el ejercicio del cargo en base a programas especiales

elaborados para el caso por el Departamento de Planificación, Normas y Sistemas.

9 .- Examen Médico de Admisión

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, el índice de ausentismo y puntualidad. Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al candidato cuando ingresa a la Entidad, coadyuvando a la ubicación en el puesto adecuado.

La realización del examen es financiada completamente por la Institución, y es llevada a efecto por un médico especializado en Medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividad que desempeñará el futuro empleado; contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino, determinar que tipo de trabajo esta más acorde con la capacidad del solicitante. El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal o de aquellos relacionados con él. En tales casos al solicitante rechazado debe explicarse la razón

aceptable que llevé a tomar una decisión adversa y aconsejarle sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización de este examen comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados debe mantenerse como estrictamente confidencial y se comunicará a la sección de selección de personal, de acuerdo a una clasificación pre-determinada.

10 .- Tiempo

Todos los casos requieren un periodo de tiempo, teniendo en cuenta que el requerimiento de personal directivo es imprevisible, se considera que el insumo del mismo en el modelo es contemplado a partir de la solicitud de personal de la unidad de línea, realizándose en el menor tiempo posible, sin que esto llegue a constituir un elemento burocrático más.

11 .- Ejecución

La ejecución debe ser realizada por el Departamento de Planificación en principio, adaptando el modelo en forma individual a cada institución de acuerdo a sus características internas; posteriormente, el Departamento de

Personal aplicará y computará el modelo a través de sus dependencias.

5.3.- RECOMENDACIONES

1 .- Es importante explicar el programa de selección a todos los candidatos. Puede realizarse individual o colectivamente; si esta explicación se da al grupo en una reunión, se asegurara que todos reciban la misma información.

2 .- Cuando se realicen las entrevistas, es recomendable que cada candidato sea entrevistado por varias personas o expertos; así se obtendrá una evaluación más objetiva y completa.

3 .- En el caso de que algunos candidatos sean rechazados, se deberá explicar las razones para tal caso, y los pasos que deben dar, si quieren ser nuevamente considerados.

4 .- Se debe tener cuidado en no generar un conflicto de intereses, pues, al explicar las oportunidades dentro la organización, lo que busca el reclutamiento interno es que el candidato esté efectivamente en condiciones de igualarse, por lo menos a corto plazo, al antiguo ocupante del cargo.

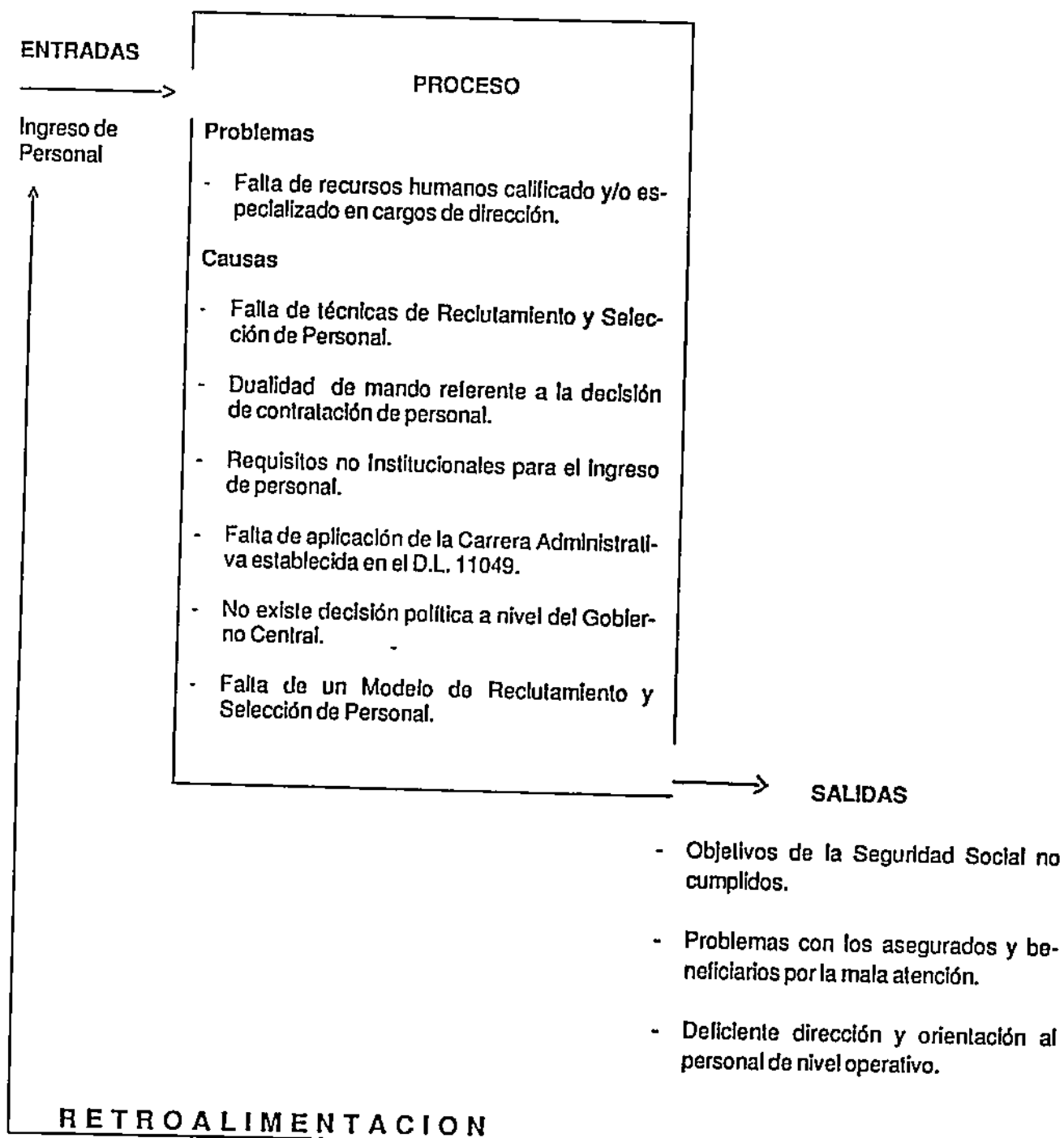
Haciendo una adaptación con el propósito de ampliar el enfoque de sistemas, consideramos el actual ingreso de personal a la Caja Nacional de Seguridad Social, con la identificación de los problemas dentro del marco Institucional; la interpretación técnica del gráfico que precede se verá a través de sistemas que por sí misma se explica en el gráfico N°. 1.

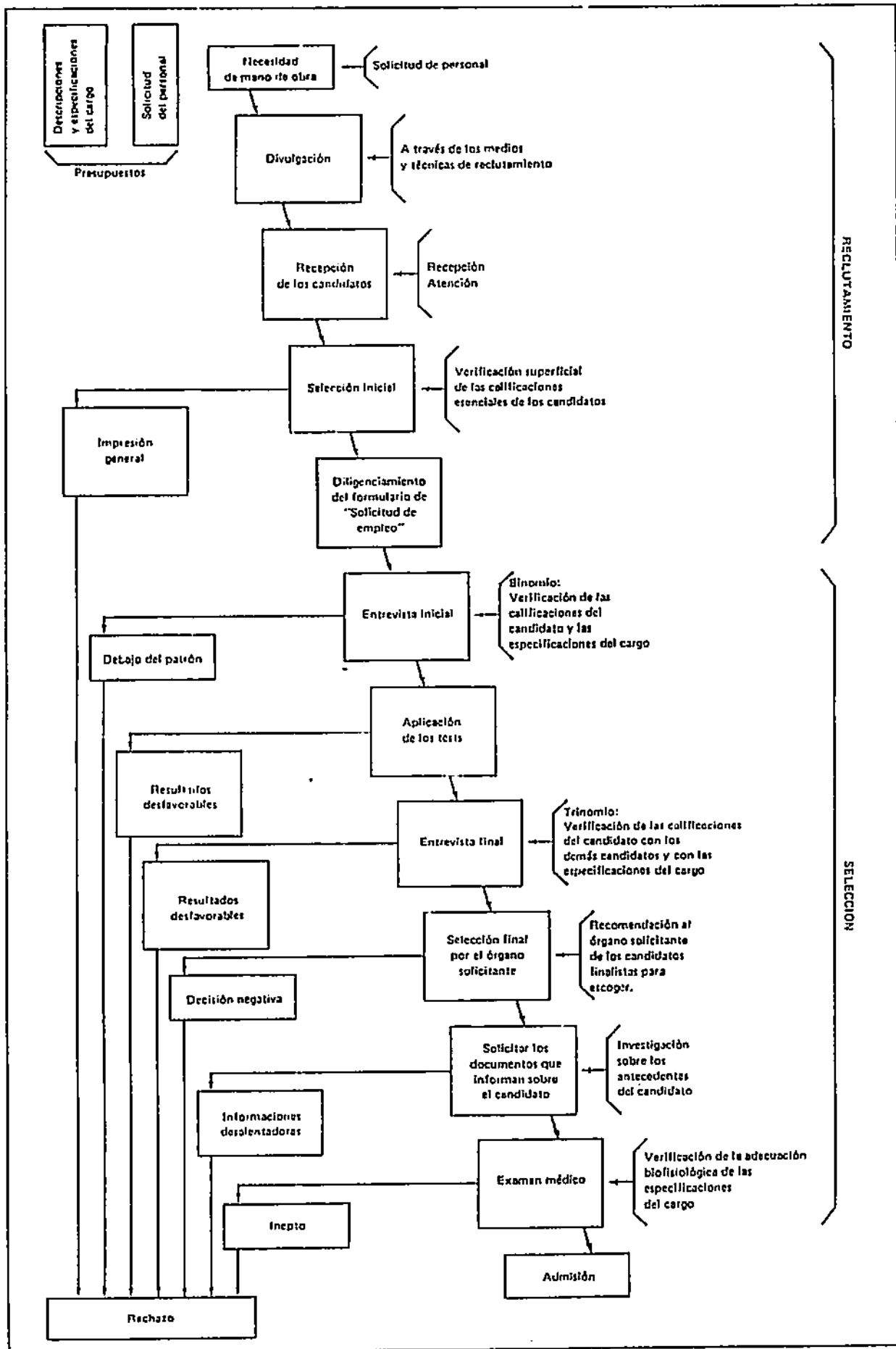
Desde luego existen aspectos limitantes, por ello se propone el modelo adaptado para la Institución, delineando el contexto general de todas las secuencias partiendo desde la necesidad de mano de obra hasta la admisión o contratación que se describe en el gráfico N°. 2, y para ingresar al gráfico N° 3, relacionamos los anteriores gráficos dentro del Marco teórico.

Se asume que el sistema es dinámico y por ese motivo, se deberá cambiar las políticas en el momento preciso de acuerdo a sus necesidades, para evitar el estancamiento como el existente en la actualidad.

GRAFICO No. 1

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS DEL ACTUAL MARCO INSTITUCIONAL COMO SISTEMA

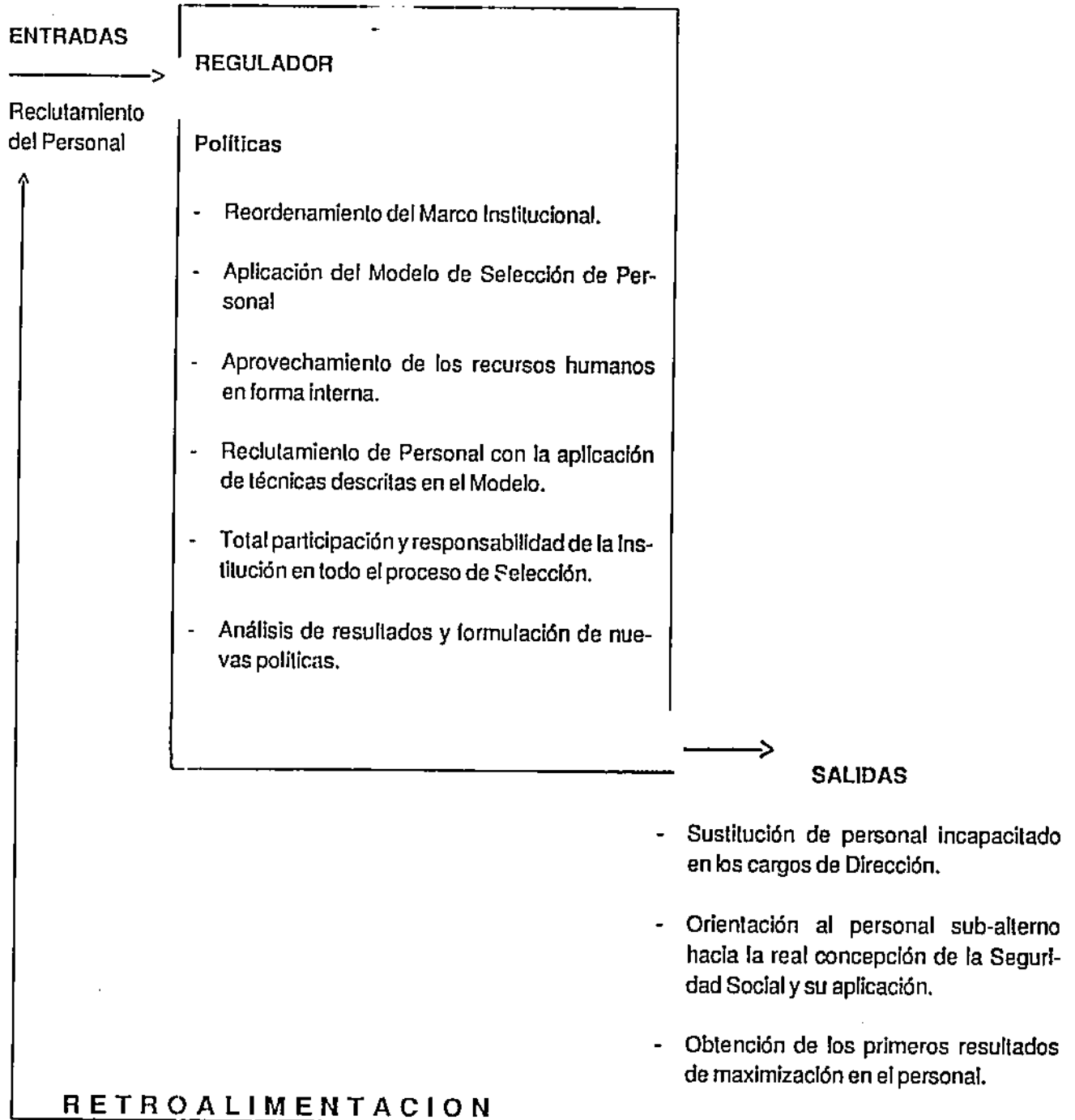




Fuente: Richard S. Uhrbrock, "Mental Alertness Tests as Aids in Selecting Employees", *Personnel*, cap.12, 1936, pág. 231.

GRAFICO No. 3

SISTEMA DE INGRESO DE PERSONAL



A P E N D I C E

El presente modelo formulado, fundamentado y aclarado, merece una profunda reflexión de parte de profesionales, técnicos y ejecutivos de la Seguridad Social; pudiendo afirmar que en los países de Hispanoamérica se practica muchos principios y planteamientos formulados en el modelo.

Si se considera que vivir en una sociedad con problemas de todo orden es ya un riesgo intrínseco, advertimos que en esa misma medida y naturaleza el personal debe estar protegido por el sistema de Seguridad Social. Para cumplir con esto, deberán participar todos los instrumentos o medios organizados en sus diferentes niveles, sin superposiciones ni duplicaciones de recursos y esfuerzos, sino más bien, en términos de planificación y coordinación.

Todo esfuerzo solidario y sistematizado, cualquiera sea su origen, debe participar en el sistema de Seguridad Social. Esta participación conjunta de todos los medios se considera

como la segunda expresión del modelo. El personal también debe tener su gran expresión e identificación en la administración del sistema.

Sin embargo, de nada servirían los lineamientos que con tanto cuidado han sido elaborados y estudiados, si en forma conjunta técnicos, profesionales y ejecutivos de las entidades gestoras no toman conciencia de la urgencia de capacidad de los recursos humanos en el servicio de la Seguridad Social. Se debe convenir que los conductores, los que manejan la Seguridad Social deben tener sensibilidad y capacidad en la administración de la misma, profundizando los estudios en materia de Psicología de las Organizaciones, mejoramiento de relaciones de los recursos humanos en términos de una Organización Informal, mejoramiento estructural del sistema en su conjunto y de la Caja Nacional de Seguridad Social en particular.

B I B L I O G R A F I A

- Argenti, Juan " Planificación de la Empresa"
Editorial OIKOS S.A.
- Arias Gallardo, Fernando " Administración de Recursos Humanos"
Editorial TRILLAS; Mexico-1978
- Beltran S. Alberto " Administración de Personal "
Editorial URQUIZO; Bolivia-1970
- Caja Nacional de " Anuario Bio-Estadístico "
Seguridad Social La Paz-Bolivia 1985
- Clay Smith, Henry " Psicología de la Conducta Humana"
y Wekelev, John Editorial MCGRAW-HILL; INC. USA
- Carrillo, Francisco " Como hacer tesis " Editorial
HORIZONTE Sa.Ed. Lima Perú 1986

- Chiavenato, Isabelto " *Administración de Recursos Humanos* " Editorial McGRAW-HILL; México-1983
- Fayol, Henri " *Administración Industrial y General* " Editorial EL ATENEO; Argentina - 1973
- Instituto Boliviano de Seguridades Social " *Anuario Estadístico de la Seguridad Social* " La Paz-Bolivia; 1983
- Instituto Boliviano de Seguridades Social " *Legislación Concordada de la Seguridad Social* " 4a. Ed. Actualizada Febrero 1982; La Paz - Bolivia
- Instituto Boliviano de Seguridades Social " *Teoría y Práctica de la Seguridad Social* " Vol.12; Enero-Junio 1979
- Instituto Boliviano de Seguridades Social " *Teoría y Práctica de la Seguridad Social* " Vol.17; Julio-Diciembre 1981
- Kliksberg, Esteban " *Formaciones Humanas y la Teoría de la Organización* " Editorial PAIDÓS Argentina-1978

- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril " Administración " 8a. Edición
McGRAW-HILL; Mexico 1984
- Luchessa, Hector y Podesta, Jaime " Diagnóstico; Evaluación Sistemática de los Problemas de la Empresa " Ed. MACCHI; Argentina-1973
- MacFarland, Dalton " Administración de Personal " ED. FONDO DE CULTURA ECONOMICA; Mexico- 1979
- McNichols, Thomas J. " Política Empresarial con Análisis de Casos " Ed. McGRAW-HILL; Mexico - 1979
- Mann, León "Elementos de la Psicología Social" Editorial LIMUSA; Mexico - 1975
- Marti B., Carlos " Derecho de Seguridad Social " Editorial DIANA; Madrid - 1964
- Nigro, Félix " Administración de Personal " Editorial ESAPAC

- Optner, Stanford L. "Análisis de Sistemas para Empresas y Solución de Problemas Industriales" Ed. LIMUSA; Mexico-1965
- Oropeza, Luis F. "Codigo de Seguridad Social" Editorial BURILLO & CIA.; La Paz Bolivia - 1957
- O'Shaughnessy, J. " Organización de la Empresa " Editorial VILASAR DE MAR; Barcelona
- Pardinas, Helene " Metodología y Técnicas de la Investigación en Ciencias Sociales " Editorial SIGLO XXI, 2ªna. Edición Mexico - 1966
- Reyes P. Agustín " Administración de Empresas, Teoría y Práctica " Editorial LIMUSA Mexico - 1966
- Reyes P. Agustín " Administración de Personal " Ed. LIMUSA; Mexico-1960

- Sejas L., Elizabeth " Guía para Trabajos de Investiga-
ción " Editorial JUVENTUD
La Paz - Bolivia - 1985
- Taylor, Frederick " Principios de la Administración
Científica " Editorial EL ATENEO;
Argentina - 1973
- Terry, George R. "Principios de Administración " Ed.
CONTINENTAL S.A.; Mexico - 1978
- Uhrbrock, Richard S. " Mental Alertness as Aids in Selec-
ting Employees " BANCROFT & Co.
(Publishers) Ltd.; Prague - 1936
- Yuill, Bruce F. " Organización y Management "
Editorial TAU S.A.

**RESUMEN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
CAJA NACIONAL DE SEGURIDAD SOCIAL**

PERIODOS	N° EMPLEADOS	RETIROS	% APROX. RETIROS	INGRESOS	% APROX. INGRESOS
Enero/85	1.943	52	2,5	61	3,4
Enero/86	1.952	170	8,71	62	3,18
Julia/86	1.844				
Agost/86	1.844	906	49,13	413	22,40

FUENTE: Departamento de Procesamiento de Datos
Caja Nacional de Seguridad Social.

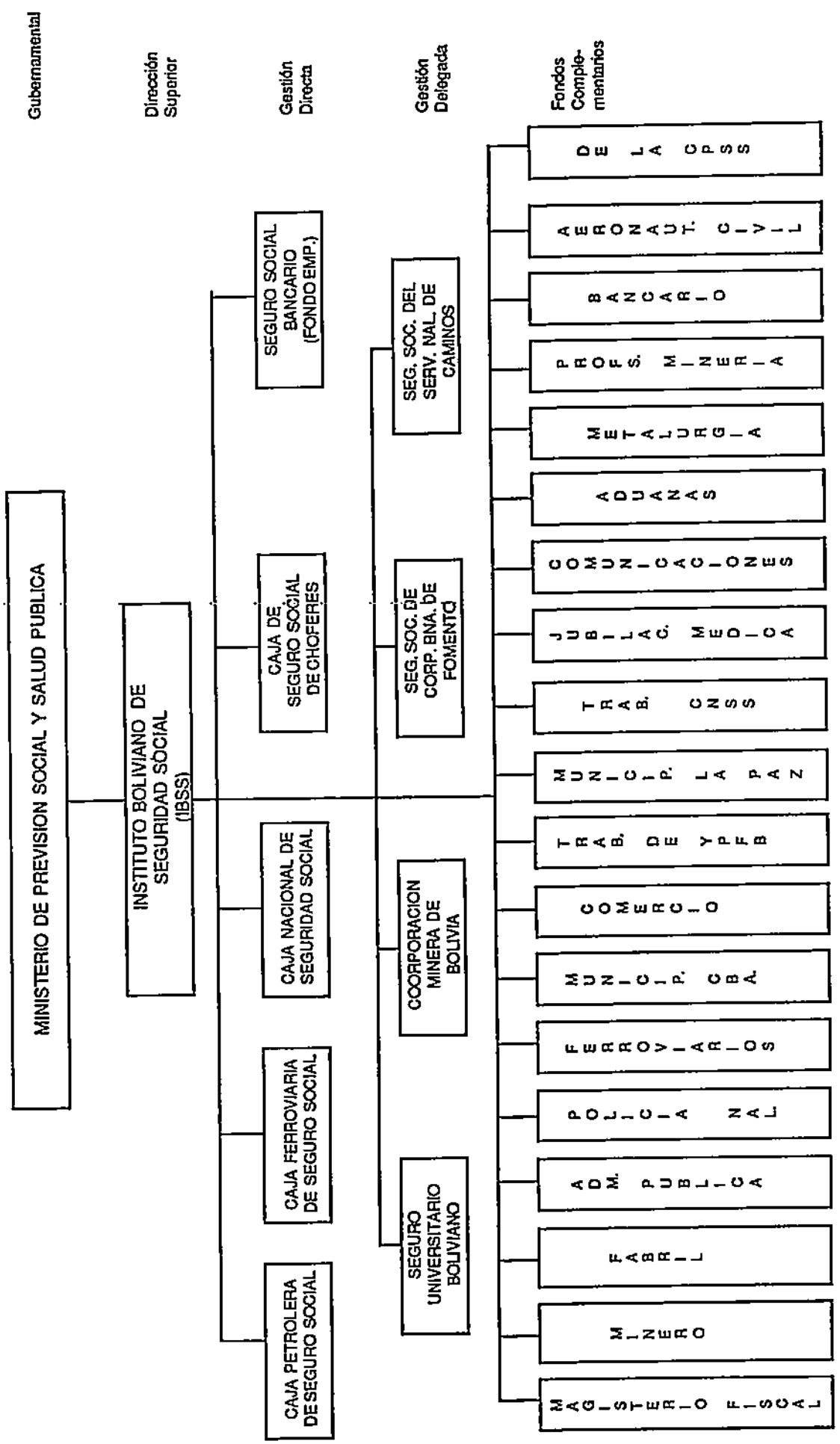
*DISTRIBUCION DE LA POBLACION PROTEGIDA POR
LA SEGURIDAD SOCIAL POR DEPARTAMENTOS*

DEPARTAMENTOS	ACTIVOS BENEFICIARIOS Y LISTAS PASIVAS	RENTISTAS Y BENEFICIARIOS	POBLACION PRO- TEGIDA TOTAL	POR CIENTO
LA PAZ	483.961	43.819	527.780	39,60
FOTOSI	163.226	25.624	118.850	14,17
SANTA CRUZ	171.302	5.425	176.727	13,26
COCHABAMBA	155.164	17.280	172.444	12,94
ORURO	139.465	12.892	152.357	11,43
CHUKUISACA	40.682	3.055	43.737	3,28
TARIJA	36.119	1.839	37.958	2,85
BENI	27.920	601	28.521	2,14
PANDO	4.185	50	4.235	0,32
TOTALES	1.222.024	110.585	1.332.585	99,99

FUENTE: Anuario Estadístico I.B.S.S. (1983).

ORGANIGRAMA DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL

NIVELES



RELACION DE RECURSOS HUMANOS

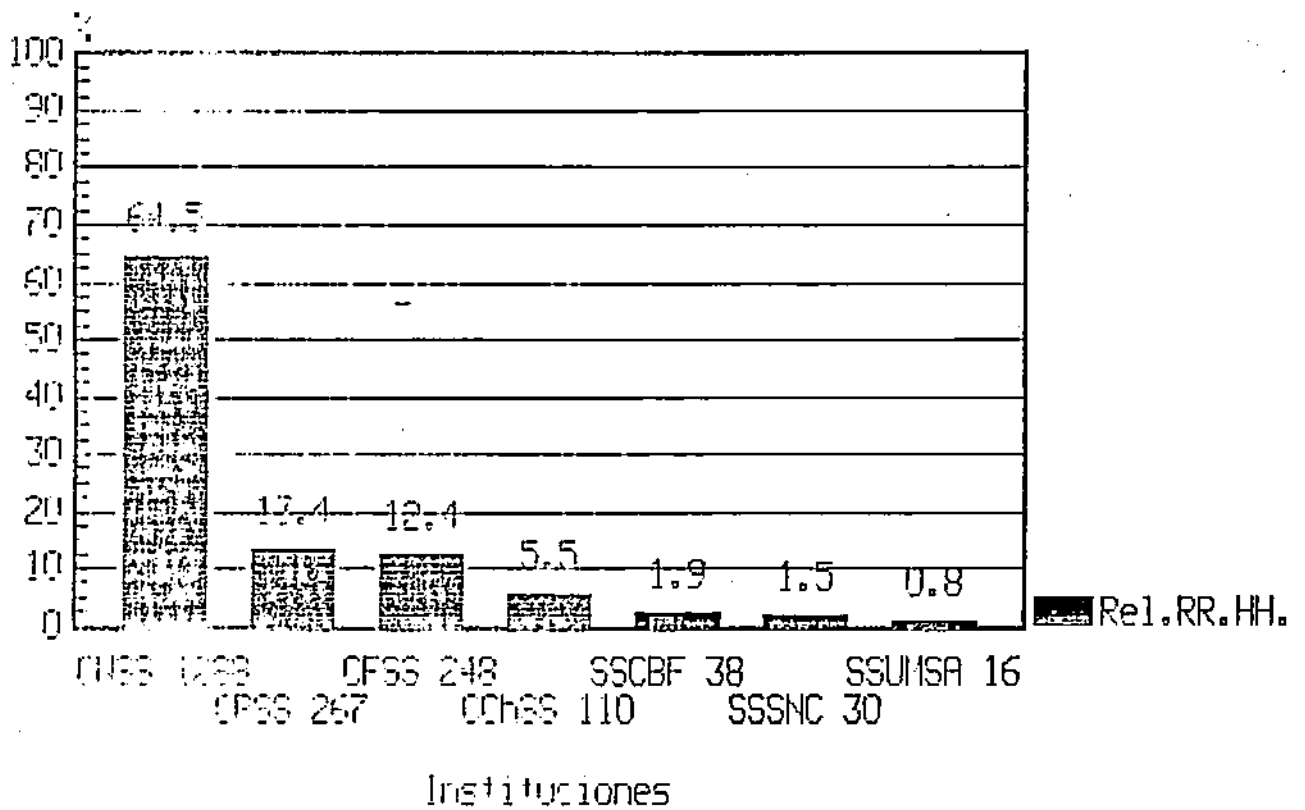
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES DE
SEGURIDAD SOCIAL

INSTITUCIONES	PERSONAL ADMINISTRATIVO	%
Caja Nacional de Seguridad Social	1.288	64,5
Caja Petrolera de Seguridad Social	267	13,4
Caja Ferroviaria de Seguridad Social	248	12,4
Caja de Choteres de Seguridad Social	110	5,5
Seguro Social U.B.F.	38	1,9
Seguro Social S.N.C.	30	1,5
Seguro Social U.N.S.A.	16	0,8
TOTAL	1.997	100,0

FUENTE: I.B.S.S. Anuario Estadístico (1983)



PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS INSTITUCIONES DE SEGURIDAD SOCIAL

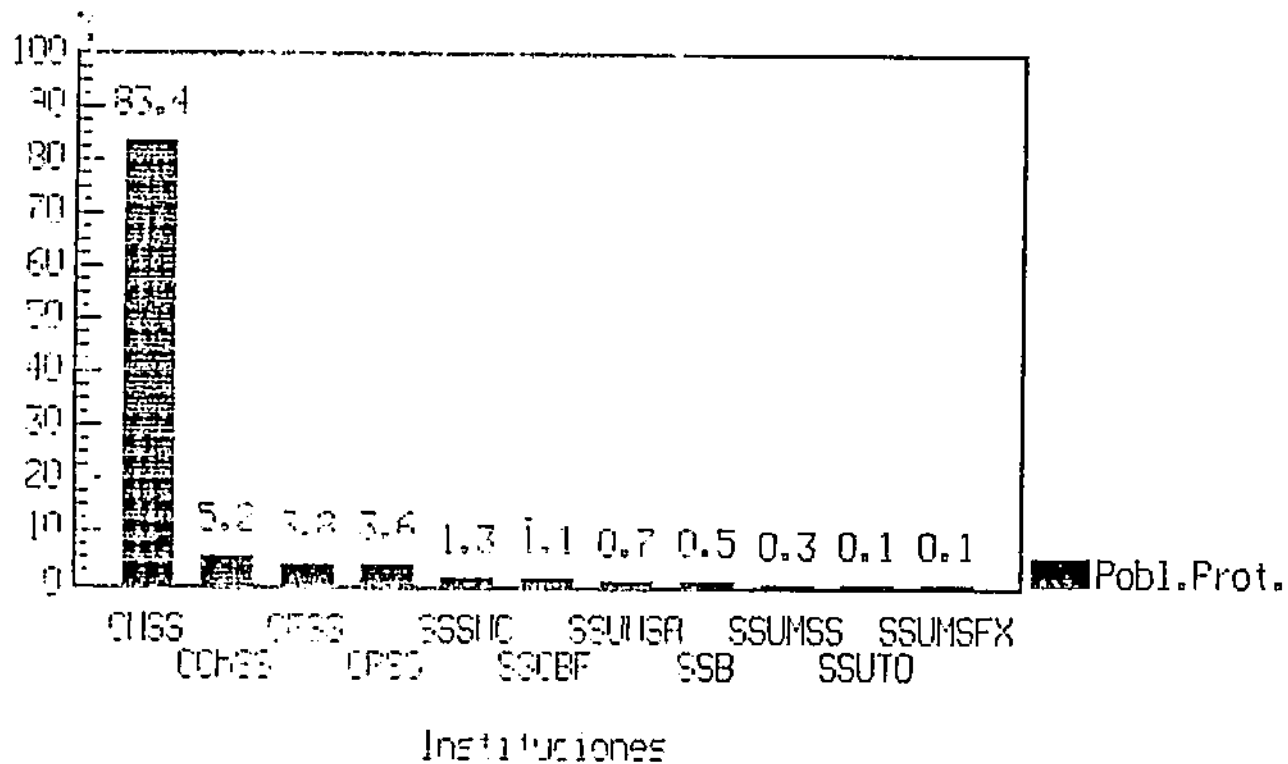


**DISTRIBUCION DE LA POBLACION PROTEGIDA POR
LA SEGURIDAD SOCIAL POR INSTITUCIONES**

<i>INSTITUCIONES</i>	<i>POBL. PROTEGIDA</i>	<i>%</i>
<i>Caja Nacional de Seguridad Social</i>	<i>1.233.147</i>	<i>63.4</i>
<i>Caja de Seguro Social de Choferes</i>	<i>76.181</i>	<i>5.2</i>
<i>Caja Ferroviaria de Seguridad Social</i>	<i>56.012</i>	<i>3.8</i>
<i>Caja Petrolera de Seguridad Social</i>	<i>53.876</i>	<i>3.6</i>
<i>Seguro Soc. del Serv. Nal. de Caminos</i>	<i>19.517</i>	<i>1.3</i>
<i>Seguro Social de la C.R.F.</i>	<i>15.761</i>	<i>1.1</i>
<i>Seguro Social de la U.M.S.A.</i>	<i>9.855</i>	<i>0.7</i>
<i>Seguro Social Bancario</i>	<i>7.761</i>	<i>0.5</i>
<i>Seguro Social U.N.S.S.</i>	<i>4.061</i>	<i>0.3</i>
<i>Seguro Social U.T.C.</i>	<i>1.126</i>	<i>0.1</i>
<i>Seguro Social U.M.S.F.X.</i>	<i>1.103</i>	<i>0.1</i>

Fuente: Anuario Estadístico I.B.S.S. (1.983)

DISTRIBUCION DE LA POBLACION
 PROTEGIDA POR LA SEGURIDAD SOCIAL
 POR INSTITUCIONES



E N C U E S T A

Todos los datos que Usted nos entregue están sujetos al secreto estadístico.

INSTITUCION CARGO

1.- Que antigüedad tiene en la Institución?

2.- Que antigüedad tiene en la Seguridad Social?

3.- Como llegó a ocupar este cargo?

4.- Ocupó alguna jefatura antes de llegar a su actual cargo?

Si No

5.- Cuál fue su cargo anterior?

6.- Como jefe, cuando hace su requerimiento de personal, tiene oportunidad de elegir a los candidatos?

Si No

7.- Cuál es el fin u objetivo de la Seguridad Social?

8.- Constantemente se escuchan quejas sobre las deficiencias del funcionamiento de la Institución, a que cree que se atribuye esto?

9.- El personal que actualmente está a su cargo o bajo su dependencia es el adecuado para cumplir sus funciones?

10.- Usted decide que empleado debe quedarse a trabajar en la oficina a su cargo?

Si No

(Si) tiene documentación que certifique esta afirmación?

.....

TABULACION



La intención es saber como fueron reclutados y seleccionados cada uno de los Jefes se toma como base de desarrollo la pregunta número 3 de la encuesta que indica "¿COMO LLEGA A OCUPAR ESTE CARGO?" que anteriormente, la respuesta fue verificada en su file personal.

La pregunta base de desarrollo está comparada con las demás, cuyos resultados presentamos a continuación en los cuadros respectivos, donde se analiza para cada una el porcentaje así como la interpretación en primera instancia.

BASE DE DESARROLLO.- Pregunta N° 3:

"COMO LLEGO A OCUPAR ESTE CARGO ?"

	N	%
Méritos	17	41,4
Invitación Policial	22	53,8
Examen de Competencia	2	4,8
TOTAL	41	100,0

El 53,8 % llegan a ocupar estas plazas con Invitación Policial, el 41,4 % por méritos y solo el 4,8 % con examen de competencia.

1.- Que antigüedad tiene en la Institución?

1	3	Méritos		Inv.Polit.		Ex.Compet.		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0 a 5 años				6	14,7			6	14,7
6 a 10 años	5	12,2	4	9,8	1	2,4	10	24,4	
11 a 15 años			2	4,8			2	4,8	
16 a 20 años	3	7,3	1	2,4			4	9,7	
21 a 25 años			2	4,8			2	4,8	
26 a 30 años	2	4,8	3	7,5			5	12,3	
31 adelante	7	17,1	4	9,8	1	2,4	12	29,3	
TOTAL :		17	41,4	22	53,8	2	4,8	41	100

2.- Que antigüedad tiene en la Seguridad Social?

2	3	Méritos		Inv.Polit.		Ex.Comet.		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0 a 5 años				6	14,6			6	14,6
6 a 10 años	3	7,3	4	9,8	1	2,4	8	19,5	
11 a 15 años	1	2,4					1	2,4	
16 a 20 años	4	9,8	1	2,4			5	12,2	
21 a 25 años			4	9,8			4	9,8	
26 a 30 años	2	4,8	3	7,4			5	12,2	
31 adelante	7	17,1	4	9,8	1	2,4	12	29,3	
TOTAL :		17	41,4	22	53,8	2	4,8	41	100

4.- Ocupó alguna jefatura antes de llegar a su actual cargo?

4	3 Méritos		Inv.Polit.		Ex.Compet.		TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Si	12	29,3	16	39,0	1	2,4	29	70,7	
No	5	12,1	6	14,6	1	2,4	12	29,3	
TOTAL :		17	41,4	22	53,8	2	4,8	41	100

El 70,7 % ocupó una jefatura antes de llegar a su actual cargo, y el 29,3 % dirige por primera vez una oficina como jefe.

PREGUNTA DE CONTROL

5.- Cuál fué su cargo anterior?

5	3 Méritos		Inv.Polit.		Ex.Compet.		TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Jefaturas	5	12,1	9	22,0	1	2,4	15	36,5	
Sub-Jefaturas	1	2,4	2	4,9			3	7,3	
Supervisión	5	12,1	1	2,5			6	14,6	
Inferiores	6	14,6	10	24,4	1	2,4	17	41,6	
TOTAL :		17	41,4	22	53,8	2	4,8	41	100

Sin embargo, los cargos anteriores que ocuparon cada uno de ellos, guarda muy poca relación con el cuadro anterior, porque 18 personas que representan el 43,8 % ocuparon niveles de jefatura, el restante 56,2 % solo cargos inferiores y están en proceso de aprendizaje para dirigir a los recursos humanos.

6.- Como jefe, cuando hace su requerimiento de personal tiene oportunidad de elegir a sus candidatos?

6	S	Meritos		Inv.Polit.		Ex.Compet.		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Si	4	23,5	11	26,9	2	4,8	17	41,4
	No	15	31,1	11	26,9			24	58,6
T O T A L :		19	44,6	22	53,8	2	4,8	41	100

El 41,4 % tiene oportunidad de elegir a los candidatos cuando hacen su requerimiento de personal y el 58,6 % no, porque se lo imponen las autoridades ejecutivas.

PREGUNTA CONTROL

10.- Usted decide que empleado debe quedarse a trabajar en la oficina a su cargo?

10	S	Meritos		Inv.Polit.		Ex.Compet.		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	Si			2	11,8				
	No	4	23,5	9	53,0	1	5,8		
T O T A L :		4	23,5	11	64,8	2	11,7		

Para este cuadro se toma las 17 afirmaciones del análisis anterior; una afirmación no es considerada porque según el encuestado "NO SE PRESENTO LA OCASION".

Solo dos respuestas afirmativas se confirman, esto quiere decir que unicamente el 11,8 % puede elegir a su candidato, el 2,4 % no tuvo la ocasión y el restante 92,8 % no puede hacer tal elección, porque las autoridades ejecutivas les imponen.

7.- Cuál es el fin u objetivo de la Seguridad Social?

7	3	MÉRITOS		Inv. Polít.		Ex. Compet.		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Conocen	1	2,4	1	2,4			2	4,8	
Tienen Idea	1	2,4	5	12,2			6	14,6	
No Saben	15	36,8	16	39,2	2	4,8	33	80,6	
T O T A L :	17	41,6	22	53,6	2	4,8	41	100	

De las personas que ingresaron por méritos a las jefaturas, solo una conoce el objetivo de la Seguridad Social, otra tiene idea y las restantes 15 personas no saben, en resumen, el 4,8 % sabe el objetivo, el 14,6 % tiene idea y el 80,6 % no sabe que objetivo tiene la Seguridad Social.

8.- Constantemente se escuchan quejas sobre las deficiencias del funcionamiento de la Institución, a que cree que se atribuye esto?

8	3	MÉRITOS		Inv. Polít.		Ex. Compet.		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
No conocen la Seg. Social	4	9,6	5	12,2			9	21,9	
Incapacidad del Personal	4	9,6	4	9,6			8	19,6	
Burocracia	3	7,3	3	7,3	1	2,4	7	17,1	
Situación Económica			9	21,9	1	2,4	10	24,4	
Falta de Organización	6	14,6	3	7,3	2	2,9	11	26,8	
Otras	2	4,9	2	4,9			4	9,6	

Según los jefes encuestados, las quejas por las deficiencias del funcionamiento se atribuyen a: que el 21,9 % no conocen la Seguridad Social; el 19,5 % a la incapacidad del personal; el 17,1 % a la burocracia; el 24,4 % a la mala situación económica; el 26,8 % a la falta de organización y el 9,8 % a otros factores.

Se hace notar que algunos entrevistados hacen mención a más de un factor.

9.- El personal que está a su cargo o bajo su dependencia, es el adecuada para cumplir con sus funciones?

9	Nº	Meritos		Incapacit.		Ex.Compet.		TOTAL	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
No hubo cambio del personal antiguo	7	20,9		10	24,5	1	2,4	20	46,8
Deficiente (Negligente)	8	19,8		12	29,3	1	2,4	21	51,2
T O T A L :	17	40,7		22	53,8	2	4,6	41	100

El 46,8 % de los jefes opina que tiene un personal estable y tropieza con pocos problemas, porque la mayoría son empleados antiguos, no hubo cambios y saben del trabajo por experiencia; en cambio, el 51,2% opina que el personal es deficiente, por los bajos salarios es negligente, o tienen gente nueva que recién está aprendiendo, y esto retrasa el trabajo.

ENCUESTA ESPECIALIZADA

Este tipo de encuesta se aplicó a todos los Jefes del Departamento de Personal y sus secciones respectivas. La orientación que se da en este caso es de carácter informativo sobre la forma de ingreso del personal nuevo, el grado de ejecución de sus normas y reglamentos.

Para la tabulación de la encuesta especializada, se tomó como base para el desarrollo a la pregunta número 6, y para su control a la pregunta número 3, cuya interpretación en primera instancia se presenta a continuación.

BASE PARA EL DESARROLLO.-

Pregunta Nº 6: " CUAL ES EL MODELO QUE SE UTILIZA ACTUALMENTE PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ? "

6	Político Ordenes Superiores Ninguno	Otros	T O T A L
Número	4	0	4
Porcentaje	100 %	0	100 %

PREGUNTA CONTROL

3.- Que sistema de ingreso utilizan actualmente?

3	6	Político Ordenes Superiores Ninguna	Otros	T O T A L	%
Político Orden Superior		4	0	4	100
Concurso de Méritos y/o Examen de Competencia		0	0	0	0
T O T A L :		4	0	4	100

1.- Existen normas y reglamentos establecidos para el ingreso de los empleados?

- Existe el Reglamento Interno de Personal.

2.- Que grado de cumplimiento se dá a estas normas y reglas?

- Le dan el mínimo o ningún grado de cumplimiento.

4.- Se aplica en forma estricta todo lo anterior para la elección de jefes de Sección y Departamento?

- No se aplica, la elección se presenta cuando se requiere de un jefe en el área técnica, entonces se evalúa.

5.- Tienen establecido en forma ordenada el record de servicios de cada empleado?

- Solo existe un archivo de files personales con karte y registro.

7.- Cuales son los problemas con que se tropiezan regularmente en el reclutamiento y selección de personal?

- Son los siguientes: bajos sueldos y falta de conocimiento de la Seguridad Social.

8.- Que solución sugiere?

- Reorganización, salarios justos y cursos de capacitación en Seguridad Social.

