

870102

# Universidad Autónoma de Guadalajara <sup>2</sup>

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO <sup>2e</sup>

Escuela de Administración, Contabilidad y Economía



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El Reclutamiento y la Selección como Herramienta para  
Reducir el Ausentismo.

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

*Maria Alicia Borunda Carrillo*

Guadalajara, Jal. de 1989.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION -----	1
CAPITULO I: ANTECEDENTES Y EVOLUCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.	
A).- Antecedentes y evolución de recluta- miento y selección de personal -----	3
B).- Definición y Objetivo de reclutamen- to y selección de personal -----	7
CAPITULO II: IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	
A).- Importancia del reclutamiento -----	9
B).- Objetivo del reclutamiento -----	11
C).- Planeación de los recursos humanos -	11
D).- Fuentes de personal idóneo -----	12
E).- Criterios del reclutamiento -----	17
F).- Métodos de reclutamiento -----	18
CAPITULO III: IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL	
A).- Importancia de la selección -----	24
B).- Objetivo de la selección -----	24
C).- Planeación de la selección -----	25
D).- Elementos de la selección técnica-	29

E) Elementos de la selección técnica -----	29
F) Fases de la selección de personal -----	34
a) Fases de la selección de personal-----	34
b) Presolicitud -----	35
c) Solicitud -----	36
d) Entrevista -----	39
e) Pruebas psicométricas -----	52
f) Estudio económico social -----	64
g) Exámen Médico -----	66
h) Informe final -----	68
i) Entrevista de ajuste -----	69
j) Contrato de planta -----	70

**CAPITULO V: RECLUTAMIENTO Y SELECCION COMO HERRA-  
MIENTA PARA REDUCIR EL AUSENTISMO.**

a) Definición de Ausentismo -----	71
b) Causas principales que lo originan --	72
c) Elementos para de tectar gente propen- sa al ausentismo .-----	74
d) Daños que provoca en las organizacio- nes -----	76
e) Influencia del Reclutamiento y la se- lección para combatir el ausentismo--	78

	PAG.
CONCLUSIONES -----	80
ANEXOS -----	83
BIBLIOGRAFIA -----	91

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

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

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas principales proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la sociedad en que se desenvuelve. No hay que olvidar que de los recursos humanos disponibles más que de cualquier otro aspecto de la organización, parten todas las posibilidades de eficacia en producción, administración, volumen de ventas y aún expansión de las empresas.

Así, los tres procedimientos de contratación estrechamente relacionados; reclutamiento, selección y colocación proporcionan oportunidades para hacer mucho más que sólo llenar las vacantes actuales.

Si esto fuera todo lo que se necesitara hacer, la fórmula más sencilla sería: vacante - requisición - ocupación. Pero tal proceso de contratación tan simplificado podría no promover los grandes objetivos de desarrollar el potencial humano y formar una fuerte organización, con un equipo de trabajo más efectivo. Tampoco satisficaría las demandas corrientes hechas por la sociedad y un número creciente

de leyes y decretos orientados hacia el logro de la igual oportunidad de empleo.

Si por el contrario se llevara a cabo una buena planeación de los recursos humanos, se contrataría con análisis de puestos, inventario de habilidades y se llevaría a cabo el proceso de reclutamiento y la selección de personal como es debida (entre vistas, tests, exámenes, etc...) saldrían a relucir los beneficios que para una empresa -- traería consigo este proceso.

Tratándose de un proceso tan importante, primeramente lo definiremos, veremos sus antecedentes y evolución, se verán ampliamente los métodos utilizados e importancia del reclutamiento, así como de la selección.

Se incluye un capítulo de las técnicas específicas para llevar a cabo la selección y finalmente, se tratará su colaboración en la ayuda para la reducción del ausentismo del personal en las organizaciones.



C A P I T U L O I

ANTECEDENTES Y EVOLUCION DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DE PERSONAL

A).- ANTECEDENTES Y EVOLUCION DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL.

El reclutamiento y la selección en su expresión más simple es característica inherente a los seres humanos, desde los albores de su existencia, se ha escogido al hombre - más apto para una actividad específica. Por ejemplo: hombre de mayor talla para la milicia, la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos, la de los grupos de jóvenes apacibles y tranquilos para damas de compañía, etc... -

[cita 1]

Algunos de los primeros escritos sobre el reclutamiento y la selección de personal fue el de Henley Walter, escrito alrededor del año 1240, donde le indica a su hijo - que vigilara sus tierras, su ganado, sus siembras y sus trabajadores. Insistía en que los sirvientes eficientes debían seleccionarse y enseñarles cómo hacer tareas.

[cita 4]

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas, se empieza a dar el reclutamiento por medio de avisos, de los trabajadores o por anun-

---

[Cita 1] Pág. 256

[Cita 4] CURIE R.H. Primera parte

4

cios fuera de la empresa; la selección se realizaba por parte del encargado (supervisor) basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, se puede decir que era intuitiva por corazonadas, como se efectúa todavía en algunas organizaciones. "Esto provoca que muchos recursos humanos como: habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, etc., no se apreciaban a simple vista".

(cita 1)

Roberto Owen en 1880 demuestra que la industrialización no tiene que construirse a expensas del hombre barato y brutal, sus registros muestran su interés en los problemas de distribución, en la necesidad de contar con nuevos métodos que comprendieran mejores condiciones de trabajo.

Federic. Taylor en 1881 siendo jefe de cuadrilla empieza a darse cuenta que las empresas no tenían una administración en cuanto al personal, descubrió que las decisiones por parte de los jefes en cuanto a la selección de personal descansaban sobre bases empíricas de evaluación, experiencia anterior, intuición, etc... Se dió cuenta de que no se había hecho estudios globales para formu-

---

(cita 1) Fernando Areas Galicia, Pág. 256.

lar un concepto del paso por los distintos departamentos, -- que a los trabajadores se les asignaba tareas en forma inadecuada, ya que con frecuencia no tenían aptitudes para el tipo de trabajo que se les asignaba.

Conforme ascendían en la escala de la administración Taylor pudo introducir otros complementarios de sus primeros esfuerzos. Estaba convencido de que algunas personas son mejores que otras para determinar que hombre era el más adecuado para determinado trabajo, estas ideas generaron la necesidad de contar con un tipo diferente de supervisión, por lo que introdujo lo que llamó superintendencia funcional, empleando especialistas en cada fase de la supervisión.

#### Evolución del reclutamiento y selección.

Debido a las fallas que se tenían en la administración del personal se requirió de una selección más técnica - que empleara métodos idóneos que permitieran conocer mejor a la persona ideal para el puesto.

Es hasta principios de este siglo, en el área laboral, cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente en la primera guerra mundial, ya que se planteaba seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas de esa época en diferentes ramas del conocimiento que tiene -

por objeto el estudio del hombre.

"En la actualidad el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas; determinando los requerimientos de los recursos humanos, ha concentrado las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando el potencial físico y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello, una serie de técnicas, como la entrevista, - las pruebas psicométricas, los exámenes médicos y otros medios", de los cuales se hará mención en forma profunda en -- los siguientes capítulos.

[cita 1]

**B).- DEFINICION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

**RECLUTAMIENTO.-**

*Implica buscar y atraer un grupo de personas entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para - puestos vacantes.*

*Esta búsqueda de candidatos utiliza fuentes internas y externas que serán tratadas más adelante.*

*[cita 2]*

**SELECCION.-**

*Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo 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 satisfacto rio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para -- contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organiza- ción.*

*[cita 1]*

*Una vez analizados los conceptos anteriores, podemos determinar que su objetivo es ofrecer en forma oportuna todo*

---

*[cita 2] Bayars L. LL y Rue L.W. capítulo 7*

*[cita 1] Areas Galicia pág. 257*

*el elemento humano que requiere la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos -- los puestos y niveles.*

**C A P I T U L O    I I**

**IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**



## C A P I T U L O   I I

## PROCEDIMIENTO DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

## A) IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA

*Así como todo individuo requiere de medios suficientes para alcanzar sus objetivos y en esta forma cubrir sus necesidades, lo mismo sucede en las organizaciones, - éstas se ven obligadas a contar, obtener, allegarse con - el suficiente personal para efectuar sus actividades.*

*Para lograr todo esto, es necesario desarrollar un es fuerzo por parte de los empresarios; deberán analizar pro fundamente los diferentes medios de reclutamiento y en es ta forma, tratar de allegarse de la mayor cantidad de ele mentos idóneos para la organización. Será necesario buscar convenios con diferentes representaciones de instituciones, universidades y centros de adiestramiento para que éstos a su vez, tengan la ventaja de colocar a sus muchos egresados.*

*Algunos responsables de la función de reclutamiento en encuentran la solución fácil de ocupar alguna vacante o vacan tes a través de la solicitud de empleo o agencias de coloca ción, muchas de ellas con la falta de capacidad profesional, y que solo buscan una actividad sencilla para obtener un lu cro.*

Al efectuar cualquier programa de reclutamiento, es necesario estudiar cuales son las ventajas que la organización va a proporcionar a cada uno de los empleados en perspectiva; existen diferentes puntos de persuasión, como podrían ser: oportunidades para ascender, otorgar, -- prestaciones, adicionales a las de ley, tales como seguros de vida, seguros contra accidentes, medio de transporte, estacionamiento.

El hecho de que cualquier organización de tipo medio o grande esté en constante movimiento, nos hace pensar en la necesidad de funciones tendientes a localizar fuentes de reclutamiento de personal; este no deberá ser simple, debe de contener un grado de profesionalismo mayor al que en nuestros días algunas empresas en nuestro país utilizan.

Por lo cual, el reclutamiento se puede enfatizar al considerar que si el objetivo de la administración de recursos humanos es el conseguir y mantener una fuerza de trabajo eficiente, todo intento que se haga para lograr esta meta, es un esfuerzo provechoso. El reclutamiento es la base para lograr la primera parte de ese objetivo, y de ahí deriva su importancia; principalmente porque debe coadyuvar a lograrlo de la manera más eficiente posible, esto es, sin incurrir en costos adicionales e inútiles.

### B).- OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento se debe ocupar de la búsqueda y atracción sólo de candidatos idóneos para el puesto. No importa si el puesto por cubrir ya ha existido o es una nueva creación, sus requisitos se deben definir con la mayor precisión posible para que el reclutamiento sea eficaz.

El éxito en el reclutamiento es difícil de alcanzar si los puestos por ocupar están definidos vagamente.

(cita 3)

### C).- PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La planeación del personal se ha vuelto un proceso muy perfeccionado en muchas empresas, algunas de las mismas, -- adoptan un enfoque de "a ver que sale" para el reclutamiento, lo que puede resultar ineficiente y costoso.

En los métodos tradicionales de reclutamiento, se hacen intentos por "vender" la organización y el puesto al candidato, haciendo que ambos tengan buen aspecto.

No obstante, las investigaciones recientes sugieren que

---

(cita 3) Administración de personal. Cruden/Sherman. Ed. Ceca.

el reclutamiento puede ser más eficaz si se dice al solicitante lo que será en realidad su vida en ese puesto, los beneficios primarios de ese enfoque de "decírles la realidad" son que los candidatos crean esperanzas más exactas de lo que será el puesto y si los contratan, tenderán a estar más satisfechos.

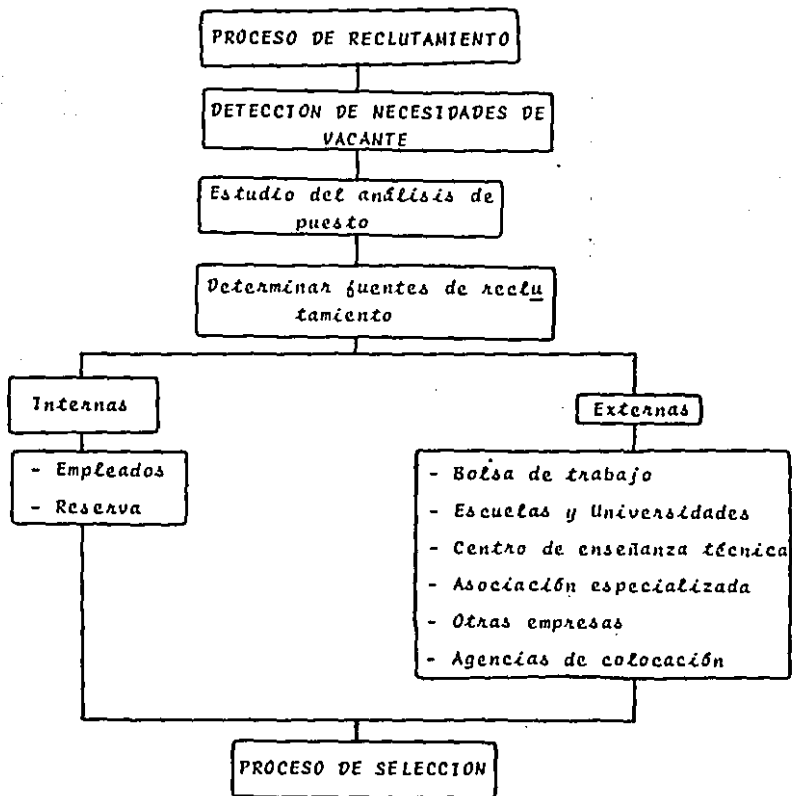
En la figura del anexo 1, se muestra que el contar con una buena planeación de los recursos humanos, ayudará a manejar mejor todos los procesos que dicha planeación requiere como son: programas, pronósticos, planes de mercadotecnia, ajuste de políticas, así como el proceso de reclutamiento.

#### D).- FUENTES DE PERSONAL IDÓNEO.

Después de haber determinado los requisitos de personal mediante la planeación de personal y de haber definido los puestos vacantes con los análisis de puestos, se deben buscar las personas idóneas para ocuparlos. Una empresa puede llenar un puesto particular con alguien ya empleado o del exterior.

#### FUENTES INTERNAS

Una de las mejores fuentes de reclutamiento para los puestos disponibles la constituye la de sus propios trabajadores, la de sus familiares, amigos o desconocidos. Los datos conservados en medios electrónicos, relativos a la fuerza de trabajo



y a las calificaciones de cada empleado, pueden beneficiar a la planeación de la fuerza de trabajo y al reclutamiento de personal.

#### VENTAJAS

Las promociones en el interior tienen diversas ventajas como son:

- 1.- La organización debe tener una buena idea de los puntos fuertes y débiles de sus empleados (inventario de habilidades), así mismo, por medio de una entrevista con -- los supervisores se podrá disponer de la información requerida.
- 2.- Otra ventaja es que los empleados ya conocen más a la organización y saben como opera además ayuda a disminuir que el empleado esté descontento con la organización.
- 3.- El reclutamiento interno puede tener efecto positivo sobre la moral y motivación de los empleados, si evita -- los despidos o crea oportunidades de promoción.
- 4.- La mayoría de las organizaciones tienen una considerable inversión en su fuerza de trabajo. El pleno uso de las -- habilidades de los empleados, mejora el rendimiento sobre esa inversión.

## DESVENTAJAS

*El reclutamiento interno lleva también algunas desventajas como:*

- 1.- las personas tienden a ascender hasta llegar a un nivel de incompetencia. Según el principio de Peter, las personas que actúan con éxito reciben promociones hasta que acaban por llegar a un nivel en el cual son incapaces de actuar.*
- 2.- Un segundo peligro incluye las ideas ya establecidas.- Cuando el reclutamiento es solo interno se deben tomar precauciones para tener la seguridad de que las nuevas ideas y las innovaciones no queden ahogadas por actitudes y enunciados, como "nunca lo hemos hecho antes" o "estamos muy bien así".*
- 3.- El hecho de que si alguna persona es recomendada por un trabajador de la organización y éste le queda mal, pone en ridículo el prestigio del empleado.*

## FUENTES EXTERNAS

*La empresa tiene a su disposición una serie de fuentes externas para reclutar al personal, algunas de ellas pueden utilizarse para cubrir diversos puestos. Estos puestos varían desde el personal ejecutivo, profesional,*

técnico, de oficina y de empleados generales. Las fuentes específicas usadas por el jefe dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas.

En la categoría de fuentes externas del reclutamiento estas personas a quienes no se les ha pedido presentar una solicitud, las personas que buscan activamente empleo por conducto de una organización de empleos ya sea pública o privada, y las personas que trabajan en otro lugar y no buscan empleo en forma activa.

#### VENTAJAS

- 1.- Una de las ventajas de estas fuentes es que el grupo de talento es mucho mejor y mayor que cuando el reclutamiento está restringido a las fuentes internas.
- 2.- Las personas contratadas en el exterior pueden traer nuevas ideas y métodos a la organización.

#### DESVENTAJAS:

- 1.- Una desventaja o problema primario asociado con el reclutamiento externo son los que es más difícil de atraer, entrar en contacto y evaluar a las personas.



### E).- CRITERIOS DEL RECLUTAMIENTO.

Muchos factores y criterios de reclutamiento influyen en las prácticas y elecciones organizacionales. Desde luego las cualidades solicitadas son importantes y se deben decidir el problema de la prioridad externa o interna. La obligación de la responsabilidad social hacia los grupos en desventaja es también una alternativa. Las legislaciones federales obligatorias, las órdenes ejecutivas y las guías estatales dictan determinadas políticas de reclutamiento para las empresas. El papel que desempeña el nepotismo y la amistad dentro de esta función debe quedar también perfectamente definida mediante políticas apropiadas.

Todos estos criterios y factores hacen que el reclutamiento de empleados sea una función mucho más complicada de lo que parece.

Debido a que las políticas de reclutamiento varían mucho entre las mismas, se han dado los diferentes criterios.

## CRITERIOS

- Guías de Agencias
- Calificaciones del solicitante
- Ordenes ejecutivas
- Legislación laboral
- Nepotismo
- Responsabilidad Social
- Leyes estatales (cita 2)

## F).- METODOS DE RECLUTAMIENTO

Existen muchos métodos disponibles para reclutar personal, como se muestra en la siguiente figura.

R		- Bolsa de trabajo
E		- Escuelas y Universidades
C		- Centro de enseñanza técnica
L	FUENTES	- Asociaciones especializadas.
U		- Otras empresas
T		- Reserva
A		- Conocidos del personal de la empresa.
M		
I		- Agencias de colocación
E		
N	ENTREVISTAS	
T	PERSONALES	Teléfono
O		
		- Periódicos y revistas
		- Boletines
	MEDIOS	- Radio
		- Volantes
		- Puerta de la empresa

(cita 2) Bayans L. Ll y Rue L.W. Administración de Recursos Humanos Editorial Interamericana.

Aunque son muchos, en general se pueden clasificar - como formales e informales. Debido a que esta clasificación, por necesidad es imprecisa, está basada en el hecho de que algunos métodos hacen más uso de los canales establecidos para la información de disponibilidad de -- puestos que otros. Por ejemplo, los avisos de puestos, - publicidad, reclutamiento en las universidades y el uso de agencias de empleo, se suelen clasificar como fuentes externas de reclutamiento. Las personas recomendadas por los empleados y los simples solicitantes son ejemplos de reclutas obtenidos con fuentes internas. Algunas pruebas sugieren que una empresa selecciona sus métodos de reclutamiento en base a las circunstancias en general con las cuales se enfrenta, como el número y tipo de vacantes, el ambiente para mano de obra y el estado general de la economía. Sin embargo, siempre es difícil identificar las - razones exactas por las cuales se escoge un método especfico. Es probable que la elección de un método de reclutamiento se base en experiencias previas y en la conveniencia.

Las investigaciones han mostrado que los métodos formales de reclutamiento, a menudo dan resultados tan buenos como los informales.

Métodos más usuales:

AVISO DEL PUESTO

Es un método para que los empleados se enteren de la existencia de vacantes, los avisos de puestos disponibles se colocan en lugares muy visibles en todas las instalaciones de la empresa y se da un período específico para solicitarlo. Por lo general, el aviso indica el título del puesto, escala de sueldo y aptitudes necesarias. El procedimiento usual es enviar todas las solicitudes al departamento de personal para un examen inicial. El siguiente paso es la entrevista por el supervisor en perspectiva, luego, se toma una decisión basada en aptitudes, rendimiento, antigüedad y otros criterios pertinentes. Los datos recientes indican que el aviso - cada día tiene mayor uso.

PUBLICIDAD.-

Quizá el método más utilizado para obtener personal externo son los anuncios de solicitud de empleados. Estos anuncios se publican en los periódicos diarios y en publicaciones especializadas y profesionales. Estos anuncios deben describir con exactitud el puesto disponible y no deben tratar de engañar al lector. Los anuncios --

inexactos le costarán un valioso tiempo, tanto a la empresa como al solicitante.

Como medio para la selección y eliminación de solicitantes que no llenan los requisitos, algunos anuncios solicitan el envío de información a un apartado postal. A muchas personas les desagrada este enfoque secreto, y por lo tanto no contestan. Además, este método no aprovecha el prestigio de la compañía.

Otros medios para estos anuncios incluyen: radio, te le visión, carteles y revistas especializadas. Aunque no se usan con tanta frecuencia como los anuncios en el periódico, pueden resultar eficaces; claro que esto dependerá del tipo de puesto que se requiera, ya que no todos son iguales.

#### RECLUTAMIENTO EN UNIVERSIDADES.

El reclutamiento en universidades es un método común en muchas empresas. Estas actividades suelen coordinarlas el centro de colocaciones de la universidad. Por lo tanto en general, las empresas envían a un reclutador o un equipo a la institución para las entrevistas iniciales. A los reclutas más prometedores se les invita a visitar la plan ta u oficinas antes de tomar una decisión de contratación final. Debido a su costo, el reclutamiento en las instituciones, con frecuencia está limitada a las empresas gran--

des.

### AGENCIAS DE EMPLEO

La agencia de empleo o bolsas de trabajo públicas o privadas, pueden ser útiles en el reclutamiento de posibles empleados. En las agencias públicas consiste en recibir la solicitud o curriculum con foto del solicitante y hacerle una pequeña entrevista por parte del reclutador, en caso de que ellos tengan una vacante buscarán a los candidatos más adecuados para que se presenten con la empresa.

(cita 8)

Existen agencias privadas de empleos, llamadas -- también de selección de personal, son numerosas en las -- grandes ciudades. Estas agencias suelen cobrar un horario fijo o un porcentaje del sueldo de un empleado contratado a través de ellas, durante el primer año. Muchas de estas agencias se concentran en reclutamiento de empleados de oficina y ejecutivos, porque los sueldos son más elevados.

### OTROS MEDIOS

Cuando se recluta gente talentosa de otras firmas u organizaciones, como suele suceder, el procedimiento pa

---

[8] Bayars L. LL y Rue L.W., Admón. de Recursos Humanos, Ed. Interamericana].

ra reclutar es tanto distinto. Ninguna organización reputada desea que se le conozca como que "piratea" a -- otras. A un candidato, ya empleado en alguna otra parte, que proporciona su sumario personal y profesional en respuesta a un periódico, puede pedirsele que se presente para una entrevista.

Como con los recién egresados universitarios, el procedimiento de selección para oportunidades de trabajo son rutinarios. Si los científicos e ingenieros solicitan un puesto, las entrevistas especiales con el personal de la compañía en las áreas apropiadas con frecuencia serán decisivas, y pueden ser útiles las técnicas de solución de problemas o de discusión. [cita 2]

Después de haber analizado lo referente a reclutamiento de personal pasaremos a estudiar a fondo el paso que sigue, mismo que se le denomina "selección", el cual se aplica en los individuos o personas resultantes del proceso de reclutamiento.

---

[cita 2] Bayans L.L. y Rue L.W., Admón. de Recursos Humanos Ed. Interamericana.

C A P I T U L O   I I I

" IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL "



## CAPÍTULO III

## " IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL "

## A).- IMPORTANCIA DE LA SELECCION

"La selección de personal no es una novedad, constituye una de las áreas que en términos generales presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados, sin embargo, a veces es de los temas más comprendidos".

Su importancia responde al imperativo de las organizaciones en el sistema libre empresa, sobrevivir en condiciones de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. (cita 1)

## B) OBJETIVO DE LA SELECCION

Selección de personal tiene como principal objeti-

---

(cita 1) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas. Pág. 257.

vo elegir el recurso humano que tenga mayor probabilidad para el éxito del puesto, con el máximo de efectividad y que permanezca en la organización, lo cual se logra con una buena planeación de los recursos humanos y reclutamiento, y así cubrir el puesto vacante con las capacidades del recurso humano.

Esto beneficia a la empresa por medio de mayor rotación, menos ausentismo y estado de ánimo más alto a la vez que la persona sienta mayor satisfacción en el trabajo.

#### C).- PLANEACION DE LA SELECCION

Es esencial la información del propósito y la filosofía, objetivos generales, departamentales, etc., valoración de los recursos existentes, para determinar las necesidades presentes y futuras, ya que la persona responsable de la selección debe tener información sobre el puesto vacante, así como una política que lo guíe.

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puestos específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo -

de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y permitiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes -- que a continuación se plantean y que permiten definir -- los criterios de selección de personal para una organización en particular.

- + A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados obreros, etc...)
- + Qué requisitos exige cada puesto para su desarrollo y promoción que puedan ofrecerse a los candidatos?
- + Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- + Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización?
- + Cómo están estas en relación al mercado de trabajo - (zona, competencias, ramo industrial similar)?
- + Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

- + Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- + Se busca al mejor individuo o a la homogenización del grupo de trabajo?

Basándose en las interrogantes anteriores, tenemos un diagrama de flujo (anexo 2). Señalando técnicas, y decisiones. (el diagrama varía dependiendo de las necesidades de cada empresa.

En el diagrama el rectángulo de líneas continuas indican operaciones que es necesario efectuar, los rombos señalan fases del proceso en las cuales es necesario tomar decisiones, las flechas simbolizan la dirección de cada paso.

#### D).- PRINCIPIOS DE LA SELECCION

Antes de describir el proceso, es realmente importante enfatizar tres principios fundamentales.

##### 1.- COLOCACION

Es conveniente que los miembros del departamento de recursos humanos que participan en la selección de personal, tengan presente todos los departamentos de la organización, sirve la selección" para incrementar los recursos humanos descubriendo habilidades o aptitudes que pue-

dan aprovechar los candidatos en su propio beneficio, ya que se le puede considerar un buen prospecto por otras - características y pueden ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

## 2.- ORIENTACION

Después de verificar los puestos vacantes y no es posible aceptar al candidato hay que orientarlo y tratar de informarle otros posibles empleos, motivarlo a solucionar sus problemas, e informarle cual ha sido el motivo por el cual no fue aceptado.

"Sin embargo, en la práctica sucede todo lo contrario, es muy común que si el candidato es considerado no -- adecuado, sencillamente se le miente y se le dice que su solicitud no ha sido estudiada adecuadamente, y después se le avisará el resultado, la verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo para que resuelva el problema; que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que si se le dice al -- candidato que no ha sido aceptado, frecuentemente desea conocer las razones de esta decisión; es decir, desea juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Queda a la propia habilidad, sin menoscabar los principios éticos necesarios" . (cita 1)

### 3.- ETICA PROFESIONAL.

A juzgar por la proliferación de oficinas de selección que cumplen los más elementales principios técnicos de esa función, parece que muchos seleccionadores - no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones (indicadas por los rombos del diagrama del -- anexo 2) Estas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual -- tiene más capacidad de la necesaria, etc..., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustración para el candidato y que por lo tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia así como afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades - puedan afectar, a veces la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

#### E).- ELEMENTOS DE LA SELECCION TECNICA

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario seguir un procedimiento científico para una selección técnica que esté fundamentada sobre técnicas estructuradas.

*Los elementos con que cuenta la selección técnica*

*son:*

- 1.- Vacante*
- 2.- Requisición*
- 3.- Análisis y Valuación de puestos*
- 4.- Inventario de Recursos Humanos*
- 5.- Fuentes de Reclutamiento*
- 6.- El Perfil del Ausentista +*
- 7.- Solicitud de Empleo*

*+ Se incluye el perfil de ausentista por ser la selección técnica una herramienta para reducir el ausentismo de personal.*

#### *1.- VACANTES*

*El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición es; puesto que no tiene titular. Para efectos del tema, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puestos a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.*

## 2.- REQUISICION

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, - la fecha en que se deberá estar cubierto el puesto, el tiempo en el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo. En el anexo 3a. se observa una forma de requisición.

## 3.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requisitos que debe satisfacer la persona, - para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una maquinaria. Si no se tiene idea de la forma de refacción no de sus funciones, es imposible llenar el hueco.

## 4.- INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El siguiente paso consiste en la localización, en



el inventario de recursos humanos de las personas que, -  
prestando actualmente sus servicios en la organización,  
reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá -  
proporcionar elementos que conocen la organización y de  
los cuales se conoce la actuación que ha tenido en el -  
tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto dismi  
nuirá el período de entrenamiento y, lo más importante,  
contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya  
trabaja en la organización, al permitir que cada vacante  
signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

(cita 10)

5.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO (Explicadas en el capítulo anterior).

6.- EL PERFIL DEL AUSENTISTA

Contando con el perfil del ausentista nos ayudará a detectar más fácilmente al personal propenso al ausentis  
mo, y que en la entrevista se tendrán en cuenta las si  
guientes características:

- A.- Tienden a ser introvertidas /defensivas
- B.- No tienden a formar equipos
- C.- No hacen amigos con facilidad
- D.- Tienen a ser inconformes por todo.
- E.- Son abúlicos, normalmente no muestran interés, son -

[Cita 10] Apuntes del curso de Rotación y Ausentismo de Personal  
Talamás Robles Enrique.

flojos.

- F.- No les interesa su trabajo, no su crecimiento en la empresa.
- G.- Son empleados mediocres o no muy hábiles.
- H.- Tienden a una relación "fría" con el supervisor
- I.- Se quejan del sueldo, pero no hacen nada por superarse.
- J.- Normalmente tiene problemas de índole familiar
- K.- Son solteros (no es una característica general)
- L.- No tienen obligación económica fuerte.

(cita 12)

#### 7.- SOLICITUD DE EMPLEO

"Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para que sean bien recibidos los candidatos" <sup>1</sup> se procede después a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, - IMSS, Registro Federal de Contribuyentes, etc.), datos familiares, experiencias ocupacionales, puestos y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc.. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel el cual sea, de ejecuti-

[cita 12] Apuntes del curso de rotación

[cita 1] Arias Galicia Fernando, Administración de Rec. Humanos. Editorial Trillas, pág. 264.

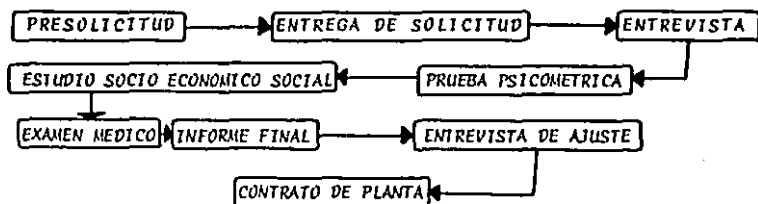
vos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos. En el anexo 3 podemos ver diferentes tipos de solicitud de empleo..

#### F).- EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

##### a).- FASES DE LA SELECCION DE PERSONAL.

A continuación se presenta un diagrama, que señala las principales fases de la selección de personal en el entrenamiento, que podrá variar conforme a las necesidades de cada caso, tomando siempre en cuenta, que el proceso difiere según el puesto o posición jerárquica dentro de la empresa:

"DIAGRAMA DEL PROCESO TECNICO DE SELECCION DE PERSONAL"  
( NIVEL SUPERIOR HACIA ABAJO )



## b).- PRESOLICITUD

Es el primer contacto entre el solicitante y la institución. Constituye en sí misma, un registro elemental de información general del candidato. Su contenido - aunque con limitaciones, permite una apreciación breve - pero suficiente de sus características y antecedentes - generales. Considerando el alto volumen de solicitantes, es conveniente conservar esta fase, ya que permite una - reducción de costos al realizar eliminación de candidatos cuyos antecedentes y características aparentes son - causas de rechazo y obviamente no debe ser canalizados a trámites más caros del proceso de selección.

La presolicitud proporciona al entrevistador la información básica necesaria durante la entrevista preliminar, además de servir como un registro permanente de - las solicitudes, se evita la pérdida de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante; quienes pasan con éxito este primer paso del proceso de trámites, podrán en - tonces llenar una forma más detallada y completa llamada SOLICITUD.

La entrega de la presolicitud a la persona que - busca ingresar a la empresa, es la fase inicial del proceso de la selección de personal; a través de la misma, el-

solicitante lleva a cabo en principio un auto-análisis - breve, mismo que es muy necesario para que el departamento o unidad de personal se percate de la potencialidad - del solicitante, y en esa forma se realice una comparación con las especificaciones de lo que el puesto vacante requiere en sí.

Esta presolicitud podrá contener los siguientes datos: nombre, domicilio, edad, cartilla del S.M.N., estado civil, parientes dentro de la institución, institución actual o el último trabajo o empleo y sueldo, nombre de la empresa, escolaridad, conocimientos especiales, fecha y firma del solicitante.

#### c).- SOLICITUD

Es una forma útil para complementar los datos - obtenidos en la presolicitud y vuelve a servir como instrumento del proceso de trámites, que busca eliminar a - aquellos solicitantes que no cubren satisfactoriamente - los requisitos marcados en las especificaciones de los - puestos y las políticas de la empresa al respecto. "Las - formas de solicitud proporcionen un medio de registro, - información fundamental sobre el solicitante; estos in- - formes son esenciales no sólo para la selección, sino - - también para las relaciones entre patrón y empleado" (7)

(7) *Psicología Industrial*. Laurence Siegel. Pág. 105

Este formulario permite al solicitante efectuar un auto-análisis del potencial con que cuente y de manera sintética vaciar en la solicitud el cúmulo de conocimientos y habilidades que puede ofrecer en el momento de buscar -- trabajo.

Por otro lado, dicho formulario proporciona material a los entrevistadores y en general a los encargados de la función de selección, bases para apreciar y ponderar de una mejor forma las características sobresalientes del solicitante, ofreciéndoles ciertos hechos que les ayudan a describir en el solicitante potenciales escondidos, su experiencia, defectos y motivos para ingresar a la institución y los posibles puestos a cubrir.

Para el entrevistador, este cuestionario le sirve como una especie de guión o temario que le permite realizar una eficiente entrevista y por tal, obtener una mejor evaluación del sujeto que busca ingresar a la empresa.

Ahora bien, la solicitud también sirve como fuente de reclutamiento, ya que si de momento el solicitante no reúne los requisitos necesarios para cubrir el puesto vacante, es factible que en el futuro se pueda disponer de los solicitantes y ubicarlos en los puestos adecuados.

A continuación se cita la información que es acon

sejable obtener en una solicitud:

**DATOS PERSONALES:** Edad, sexo, estado civil, domicilio, nacionalidad, documentos como lo es la credencial - del I.M.S.S., cédula del Registro Federal de Causantes, la cartilla militar, aficiones, pasatiempos, licencia de conductor, carta de recomendación.

**DATOS FISICOS:** Peso, estatura, salud, enfermedades graves que pasaron, se pregunta con el objetivo de un examen médico posterior.

**ESCOLARIDAD:** Nivel de estudios cursados, cursos especiales, idiomas y otros muchos más.

**CURRICULUM VITAE:** Nombre de la empresa, giro, domicilio, generalidades del puesto desempeñado, honorarios, recibidor, sueldo, tiempo de trabajo, sociedades científicas, publicaciones y demás.

Sin embargo "es recomendable que cada empresa estructure su cuestionario en función a las necesidades propias", ya que es incosteable elaborar una solicitud universal.

[cita 6]

Por último, aunque algunas solicitudes resulten con puntuaciones bajas o pobres, es posible que pertenezcan a -- candidatos brillantes y con buena experiencia, esto viene a ser la excepción que confirma la regla, por lo cual es conveniente proseguir, con uno o dos pasos para así ponderar -- más factores y emitir un dictamen más justo y valioso.

#### d).- ENTREVISTA

Es sabido que todos los métodos utilizados para -- apreciar las cualidades y aptitudes de un individuo candidato a ocupar un puesto, el más antiguo y más utilizado en la actualidad es la entrevista.

Es importante que dentro del proceso de selección, exista un sistema adecuado para entrevistar al solicitante del puesto, de tal forma, que ayude a tomar una decisión -- buena y referente a si el personal que busca ingresar a la empresa es o no el más apto de todos los candidatos para -- ocupar el puesto, además que permite obtener una visión de conjunto para conocer si el individuo actuará con plena satisfacción en su trabajo y por lo tanto, con mayor productividad y rendimiento para la empresa.

Ahora bien, la entrevista proporciona la unidad -- que tiene a su cargo la contratación de empleados, una visión más amplia del solicitante, y además le permite apre-



ciar en forma más directa a la persona, su comportamiento y en parte sus aptitudes para desempeñar el puesto.

En una forma escrita y general, la entrevista es: "una forma estructurada de comunicación interpersonal, cuyo objetivo es obtener cierta información que ayude a tomar determinada decisión". [8]

"En cada caso el entrevistador determina con anterioridad el objetivo perseguido, planea su procedimiento, acondiciona el lugar para proporcionar el ambiente adecuado y conduce la entrevista en función a las necesidades". [6]

- 
- [8] Técnicas de la Entrevista. Tiffin. Mc. Cormick, Vando, S.A.  
[6] Administración de Personal. Pigors-Mayers. Pág. 195.

## 1.- CONCEPTOS GENERALES:

El candidato es: "aquel que pretende algún cargo o título, persona que se propone para un cargo". (\*) [cita 9]

El solicitante es: "el que llega a pedir o solicitar un cargo". (\*\*) [cita 9]

La inevitable interacción es una secuencia de hechos mediante los cuales dos o más personas se influyen mutuamente.

El entrevistador debe de conocer que su actitud afecta de una u otra forma al entrevistado y viceversa -- también, por lo que si el entrevistador es capaz de controlar la interacción, podrá obtener mayor información cualitativa.

Salta la vista que la entrevista es en esencia -- una relación humana en la que dos o más personas se encuentran, se comunican e intercambian algo sumamente especial, para lo cual el entrevistador buscará crear un simple rapport (1) que viene a ser un ambiente extenso de ansiedad,

(1) Es un ambiente formal de cordialidad (carencia de tensiones, ansiedad y presiones)

(\*) [Cita 9] Diccionario Pequeño Larousse Pág. 189

(\*\*) [Cita 9] Diccionario Pequeño Larousse Pág. 953.

preocupación, tensión, para así lograr que las personas se relacionen como seres humanos.

La entrevista es una de las muchas oportunidades de interacción e integración social que se presentan diariamente y que satisface una de las necesidades más importantes del hombre: la necesidad de comunicación y contacto humano.

Cuando los participantes en la entrevista se acepten uno al otro, como individuos, los cuales los canales de comunicación estarán abiertos con el beneficio de lograr que la información se transmita con mayor fluidez.

(cita 10)

## 2.- REQUISITOS DE LA ENTREVISTA:

**CONFIABILIDAD:** Deberá proporcionar en mayor o menor escala, los mismos resultados si se utilizan varias veces.

**VALIDEZ:** Es el grado en que los resultados de la entrevista estén relacionados con el éxito en el desempeño del trabajo.

El éxito de una entrevista no está en la canti-

(10) Psicología de la Conducta Industrial. Clay Smith - Hykeley pag. 179.

dad de información, sino en cuánta información pertinente se obtuvo, esto es, cuánta información producto de la entrevista sirve para formar un juicio seguro y razonable - del solicitante al puesto. (8)

### 3.- TIPOS DE ENTREVISTA.-

**ENTREVISTA DIRIGIDA:** El entrevistador conduce la entrevista, basándose en un modelo preestablecido; este hace las preguntas y el solicitante se limita a contestarlas.

Es criticada al decirse que el entrevistador se limita al plan preestablecido, sin comprender lo dinámico que es la personalidad del solicitante.

**ENTREVISTA NO DIRIGIDA:** Supone que mediante el relato del solicitante puede obtener información ya que éste está relativamente libre de la dirección del entrevistador.

**ENTREVISTA POR AREAS:** Es una modalidad de la entrevista dirigida, y se puede conducir por libre asociación - con preguntas ordenadas.

**ENTREVISTA POR COMITE:** El solicitante se encuentra frente a un grupo de entrevistadores, con el objeto de que juntos puedan llegar a una decisión final más exacta. Esta-

---

(8) Técnicas de la Entrevista. Tiffán. Mc. Cormick, Dando, S.A., pág. 40.

forma proporciona bases más objetivas y convenientes para predecir el éxito en el trabajo, ya que se conjugan varias opiniones y diferentes puntos de vista acerca del puesto, los requisitos de éste y las cualidades y aptitudes que - un solicitante debe de reunir para ocuparlo.

**ENTREVISTA DE GRUPOS:** Se integra una mesa redonda con varios solicitantes y el entrevistador o entrevistadores estimulan el establecimiento de una discusión; éstos últimos sólo observan y evalúan a los candidatos a medida que se desarrolla la discusión.

**ENTREVISTA DE PRESTON:** El pronóstico fundamental es seleccionar aquellos individuos que sean capaces de mostrar una apariencia de calma y control, aún cuando sean provocados en sus emociones.

**ENTREVISTA DE AJUSTE.**- Aunque habitualmente no se considera como parte del proceso de selección, es muy importante conocer los resultados de la misma, para identificar el grado de eficiencia e integración de los nuevos empleados; por otro lado, permite verificar específicamente - los pronósticos de actuación y rendimiento, con lo que se comprueba si el objetivo primordial de la selección de personal ha sido alcanzado. [10]

[10] Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. Lic. Jorge Enrique Orozco. Pág. 129.

#### 4.- AREAS QUE DEBE CUBRIR LA ENTREVISTA:

A continuación se enlista de una manera general, y no limitativa, ya que cada puesto dentro de la empresa, tiene requisitos diferentes:

- Actividades anteriores: se deberá conocer las tareas que realizó con éxito, las que más le gustaron, en las que tuvo fallas y a qué se debieron, bajo qué condiciones, etc.
- Motivación personal: se entiende por motivación: "las razones, motivos y fines que impelen al individuo a realizar ciertas acciones o a abandonar otras",<sup>[8]</sup> por lo que el entrevistador deberá de conocer las causas del solicitud para ingresar a la empresa y en general, de su comportamiento.
- Iniciativa y originalidad: Se determina la potencialidad del candidato para aportar nuevas ideas en su trabajo,
- Escolaridad: aunque estos datos se encuentran en la solicitud, conviene repetirlos, con objeto de conocer preferencias y limitaciones.

---

[8] Técnicas de la Entrevista. (Tiffin. Mc. Cormick)

- Actividades extraprofesionales: incluye aficiones, deportes, actividades sociales, etc.
- Madurez emocional.- es determinar la responsabilidad y criterio del solicitante.

##### 5.- TECNICAS PARA MANEJAR LA ENTREVISTA

Dichas técnicas son muy variadas, por lo que sólo se presentan algunas de ellas:

- ECO.- Se trata de repetir al final de la frase que el entrevistado acaba de decir, con el objeto de hacer que siga hablando más sobre el tema que está tratando.
- SILENCIO: Consiste en guardar absoluto silencio, después de que el entrevistado aparentemente ha terminado de hablar sobre el tema que está tratando; aquí el entrevistador debe de ser capaz de soportar el silencio más que el entrevistado, ya que se trata de que el entrevistado siga hablando; esta técnica es al mismo tiempo una técnica de precisión, ya que el silencio bien manejado, hace que el entrevistado se sienta muy incómodo.
- CONFRONTACION: Es para ser aplicada a los entrevistados que tratan de sorprender al entrevistador exagerando sus capacidades y conocimientos, para lo cual, de una manera

sutil y con mucho tacto, se le pedirán datos y pruebas objetivas sobre lo que se sospecha que hay una exageración.

- PREGUNTAS PROYECTIVAS: se trata de hacer una pregunta directa, en la que el entrevistado se sienta con más libertad de decir al entrevistador lo que cree que opinan los demás.

PREGUNTAS SITUACIONALES: es una variación de la técnica anterior, consiste en pedirle al entrevistado que se coloque en una situación hipotética, y que nos diga lo que haría estando en ella.

USO DEL AGRADO: el entrevistado está hablando, y el entrevistador hace gestos de aprobación, como dando a entender que está de acuerdo con lo que el entrevistado está diciendo que va por buen camino. Esta técnica permite observar como reacciona el entrevistado ante el apoyo.

USO DEL DESAGRADO: esta técnica también es de presión y sirve para ver cuánto seguridad tiene el individuo en sí mismo, si es capaz de mantener su juicio firme o si por el contrario, aparece inseguro o nervioso y trata de retratarse y complacer.

PRESSION EMOCIONAL: es una de las técnicas de presión más fuertes que las enunciadas, y consiste en decirle al entrevistado más o menos lo siguiente:



"Lo siento mucho, pero no creo que todo esté tan bien - como usted dice".

Esta técnica permite ver el grado de control emocional que el individuo tiene en sí mismo.

PRESTON DE TIEMPO: sirve para explorar la capacidad de organización cuando éste está bajo un límite de tiempo. <sup>(10)</sup>

---

(10) Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. Lic. Enrique Orozco. Pág. 131.

## 6).- PROCESO DE LA ENTREVISTA

## 6a .- ATMOSFERA:

La primer tarea del entrevistador es establecer la clase de atmósfera que él quiere para la entrevista - En realidad, este proceso empieza con la reacción del solicitante a la apariencia del lugar y la forma de cómo es recibido. El entrevistador puede hacer mucho para influir en estas reacciones, sin embargo, debe de decidir qué atmósfera quiere producir. A continuación se presentan algunas actitudes que sugieren posibilidades:

- Relajado, cansado, informal
- Digno, formal, reservado
- Práctico, gente, común y corriente
- De status alto, con tacto, universitario
- Exuberante, de mucho empuje, agresivo

Mientras que la primera y la tercera, comúnmente son las que ponen cómodo al solicitante, puede haber reacciones para crear una atmósfera especial para observar las reacciones del entrevistado como sería el tono de la voz, - el uso de manos o ademanes, gestos, cumplimiento de horario de entrevista, duración de la entrevista, Siempre la persona que entrevista, deberá tener mejor currículum o preparación que el candidato. (8)

(8) Técnicas de la Entrevista, Tiffin - Mc. Cormick, Dando, S.A.

## 6 b).- RAPPORT:

El establecimiento del rapport, es en esencia un aspecto de ambiente que disminuye la ansiedad del solicitante, acerca de hablar con libertad y comportarse tan natural como lo permiten las circunstancias. Lógicamente, -- los candidatos quieren dar la impresión más favorable que puedan y por lo tanto buscarán que no se dé información -- que a su juicio les parezca desfavorable, pero esta información podrá ser valiosa para evaluar al solicitante.

El entrevistador, para contribuir a establecer -- el rapport, buscará comportarse en base a los siguientes puntos:

- Ser cortés
- Mostrar interés al escuchar.
- Hacer preguntas extensas en lugares específicos
- Evitar interrupciones
- Conseguir una habitación con iluminación adecuada, confortable y que sea privada.
- Indicar que los datos obtenidos en la entrevista, son confidenciales. (10)

---

(10) Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. Lic. Jorge Enrique Orozco. Pág. 133.

6 c).- CIERRE DE LA ENTREVISTA:

Faltando cinco o diez minutos para terminar la entrevista, es conveniente enunciar que se acerca el final utilizando frases como:

"Antes de terminar, voy a realizar dos preguntas más ..." "Nos estamos acercando al final, pero antes, sugiero que me diga..."

Misma que ayudan al solicitante a prepararse para terminar con éxito la entrevista. (6)

En este momento, el entrevistador deberá de decir los pasos a seguir e informar claramente al candidato si se le avisará por correo el resultado de la entrevista, o bien si es necesario que se comuniqué tal día, para proseguir -- con los trámites o en tal caso informarle que no fué aceptado, sin olvidarse de informarle que sus características de edad, escolaridad, etc., no cubrieron los requerimientos - del puesto, buscando siempre respetar su dignidad, haciéndole sentir que la entrevista valió la pena y no dejar que se vaya con la idea de que salió derrotado.

---

(6) Administración de Personal. Pígora-Mayers. Pág. 207.

6 d).- REDACCION DEL INFORME:

Será necesario tomar en cuenta las primeras impresiones como hipótesis y mantener una actitud de juicio -- tardada, para así resaltar los datos que finalmente o nieguen las primeras especulaciones, contando en esta forma con una adecuada información que permita redactar el resultado de la entrevista en un lenguaje claro y sencillo, que sea entendible fácilmente.

Este informe deberá de tener continuidad para que la observación y conclusión lleguen a una decisión final .

Por último, el entrevistador deberá habituarse a registrar los resultados de la actuación del personal que fué contratado por medio de entrevistas de ajuste, entrevistas de salida, gráficas, cuestionarios, etc. [8]

---

[8] Técnicas de la entrevista. Tiffin - Mc Cormick.  
Dando, S.A.

## e).- PRUEBAS PSICOMETRICAS

### e 1).- CONCEPTO

*Las pruebas psicométricas buscan mediante la determinación de la conducta de los solicitantes, obtener una estimación precisa y aguda de los rasgos personales.- Estas pruebas son semejantes en cuanto a que se observan como los individuos difieren en sus reacciones a una situación estándar.*

*Las pruebas cuando se combinan con entrevistas, - referencias, histórica de trabajo, estudio económico social ofrecen mejores medios para revelar si se acepta o se rechaza un candidato, y así en esta forma, emitir premoniciones sobre el sujeto en cuestión.*

*Se deberá siempre al rechazo un candidato, el tratar de ayudarlo a comprender sus propias limitaciones y su posición inadecuada y orientarlo a buscar empleo en el campo para el cual se encuentra mejor adaptado, en esta forma los rechazos se convierten en positivos y útiles para los solicitantes.*

*Las pruebas psicológicas son dispositivos mediante los cuales pueden evaluarse las diferentes características - de un individuo y sobre la base de estas mediciones pueden -*

efectuarse comparaciones entre las personas.

El objetivo fundamental de las pruebas de describir y predecir lo que un individuo puede hacer o estar en disponibilidad de hacer.

Es necesario establecer relaciones entre las calificaciones de las pruebas y los criterios de éxito, tales como productividad y/o rotación de empleo, así en esta forma, el programa de prueba descansará sobre fundamentos sólidos.

La función básica de la prueba psicológica consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones, siendo su propósito medir objetiva y típicamente una muestra de conducta.

La selección del personal representa aplicaciones relativamente reciente y rápida expansión de las pruebas psicológicas; sin embargo, la aplicación eficaz de dichas pruebas requiere que se utilicen piezas coadyuvantes, como entrevististas expertas para que en la calificación de la prueba se cuente con otra información adicional concerniente al individuo que busca contratarse.

Las pruebas psicológicas como cualquier instrumento científico de precisión, deben de utilizarse adecuadamente

para ser efectivas. Si caen en manos de gente sin escrúpulos, o de personas bien intencionadas pero sin la preparación suficiente y necesaria, pueden causar un serio daño.

La selección de personal debe lograr sus objetivos de la mejor forma posible y una de ellas es por medio de las baterías de pruebas, que son grupos de pruebas estándar combinadas, las cuales miden varios aspectos personales del individuo. [10]

---

[10] *Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal*. Lic. Jorge Enrique Orozco. Pág. 179.



## c 2).- FINALIDADES

Estas pruebas tienen varias finalidades, entre las cuales se señalan las siguientes:

- Selección de nuevos empleados.
- Colocación de los empleados en distintos oficios
- Traslado de los empleados
- Ascenso de los empleados
- Valoración de la eficacia de los programas de adiestramiento.
- Determinación de las necesidades que hay en la compañía de capacitación al personal.
- Asesoramiento y consejo a los empleados.
- Desarrollo de las capacidades (crecimiento de personal).

Las empresas utilizan las pruebas principalmente para la selección y colocación de su personal y deben ser siempre consideradas como suplemento para ayudar a tomar la decisión tocante a la aceptación de algún empleado.

Las pruebas de aptitud de los empleados han sido consideradas primordialmente como instrumentos para la buena selección de los empleados, justifican este punto de vista las hipótesis de que:

- 1) Cuando se utilizan las pruebas sistemáticamente, hay que eliminar a numerosos solicitantes; Esto es, no hay que admitirlo a los empleos que aspiran y que,
- 2) Si no hay un exceso relativo de solicitudes con respecto a los oficios o empleos que se necesita cubrir, el programa de prueba debe cuidar su eficacia. {7}

El uso de prueba no es exclusivo de U.S.A.; estos sirven como una herramienta efectiva para emplear a las personas en todo el mundo.

Estas pruebas son particularmente útiles en países subdesarrollados donde existe un gran número de solicitantes para cada trabajo. La empresa Corning Glass usó pruebas para seleccionar 175 obreros de 2,000 solicitantes para trabajos en una planta en Brasil.

Muchas otras grandes compañías internacionales tales como la Stándar Oil (New Jersey), IBM, Sears, Nestlé, - Kodak, Coca-Cola, Pepsi Cola, Los sistemas Bancarios y otras muchas más hacen extensivo el uso de pruebas en sus operaciones internacionales. {7}

---

{7} *Psicología Industrial*, Laurence Siegel. Págs. 129, 132

c 3).- TIPOS DE PRUEBAS:

Los tipos de prueba Psicométricas más comunes -  
son:

a) Pruebas de ejecución o de habilidad.-

Proporciona información sobre lo que el individuo es capaz de hacer en la época de la aplicación de la prueba es decir, mide la pericia real del sujeto tal como es. Al medir el grado objetivo de realización y alcance, - el índice de errores de interpretación es mínimo y la lectura de los resultados más sencilla.

b) Pruebas de Oficios

Este tipo de pruebas miden el conocimiento y habilidad de las personas para determinados oficios (tornero fresador, carpintero, etc.) Su finalidad ha sido descrita como el de "hacer posible para un examinador entrenador, no hábil en una especialidad específica, el medir en términos objetivos la verdadera situación del solicitante que diga tener habilidad para cualquiera de los centenares de ocupaciones".

c) Pruebas de Inteligencia

Estas pruebas suministran la forma de medir el -

cociente de inteligencia (C.I.) del solicitante, y de apreciar uno o más tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento, vocabulario y percepciones sociales.

d) Pruebas de Aptitud:

Són aquéllas que miden las habilidades y capacidades potenciales como por ejemplo, las aptitudes mecánicas o las musicales. Estas pruebas buscan crear bajo condiciones estandarizadas, problemas de muestras de la misma especie de las que pueden presentarse en el trabajo, y que han sido preparadas y empleadas por empresas individuales para solucionar problemas de selección. Otras pruebas de aptitud aprecian la sensibilidad cromática, la de oído y la del tacto para trabajos en los cuales debe observarse y considerarse la:

"suavidad" del calor o del frío anormales. Uno de los usos es que sirve para encontrar gente que pueda ser entrenada para trabajos especiales para los cuales escasea el personal experimentado.

e) Pruebas de interés y preferencias:

Han sido elaboradas para descubrir los modelos - del interés personal y sugerir así que tipo de trabajo pue

den satisfacer a los empleados. Consiste en proporcionar a los solicitantes un inventario de intereses, que identifica sus modelos de interés y permite así comparaciones con las "claves" ocupacionales.

f) Pruebas de Estabilidad Emocional, Ajuste o Personalidad.

Son aquellas que indican el temperamento básico del candidato y aprecian lo que pudimos llamar su manera característica. Buscan indicar qué es lo que el candidato hará para poder evaluar su motivación y su impulso.

g) Pruebas a la medida:

Generalmente se recurre a utilizar este tipo de pruebas solo cuando hay una continua demanda de grandes cantidades de nuevos empleados para una sola clase de trabajo.

h) Batería de pruebas:

Es conocido que para alcanzar de una mejor forma el objetivo de la selección, un grupo de pruebas estándar combinadas dan lo que en la actualidad se conocen como "batería de prueba", con lo que se obtiene mayor beneficio -- que con la aplicación de una prueba especial a la medida.

#### 2) Pruebas Proyectivas:

Es el método de estudio de la personalidad que enfrenta al sujeto con una situación mediante la cual responderá de acuerdo con el sentido que la situación tiene para él. (11)

El carácter esencial es hacer evocar al sujeto la expresión de su mundo personal y de los procesos de su personalidad.

#### e 4.- ALGUNOS REQUISITOS PARA LA APLICACION DE LAS PRUEBAS

- a) Preparación previa de los examinadores. Consiste principalmente en orientar plenamente a los individuos que se sujetarán a las pruebas y colocar los materiales -- que se requieran al alcance de los examinadores.
- b) Obtener una habitación adecuada para celebrar la prueba sin ruidos y distracciones, con iluminación especial, así como ventilación y facilidad de acomodo para que trabajen los sujetos.
- c) Buscar que al aplicar las pruebas los sujetos no estén cargados de trastornos emocionales, fatiga, u otras -

---

(11). Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Dale Vo  
dex, Pág. 461.

condiciones entorpecedoras, por lo que se recomienda - que se efectúen en la mañana.

- d) Evitar en lo posible que las preguntas tengan cierta tendencia para las respuestas.
- e) Debe explicarse a los sujetos la importancia relativa de la velocidad y precisión en la determinación de -- sus puntuaciones.
- f) Considerar la interacción que SARASON demuestra que las puntuaciones de las pruebas son susceptibles a la interacción de las características individuales del sujeto. con el examinador y con las variables situacionales -- (edad, sexo, aspecto, rasgos de conducta como simpatía, cordialidad, etc. y el lugar donde se aplica la prueba: escuela, empresa, cárcel, cuarto apropiado, etc.)
- g) Es conveniente escoger pruebas que ofrezcan precisión y velocidad pero que también sean accesibles a recursos con que cuenta la empresa.





### 6).- ESTUDIO ECONOMICO - SOCIAL

Por lo regular consiste en un cuestionario y una visita de una persona experimentada al domicilio del solicitante, lo que permitirá contar con una visión del conjunto de las condiciones aparentes que tiene el solicitante en su estructura familiar e individual en el área socio-económica. Conforme con la integración que se le pretende dar, puede incluirse la exploración áreas de interés y actitudes.

La mayoría de las veces, los cuestionarios son estructurados y se les explica a los candidatos que por medio de las respuestas que den, se podrán conocer sus aspiraciones, habilidades e intereses, para así poder ubicarlos en los puestos más adecuados en función a sus características personales. Es necesario mencionar que la información obtenida por este conducto, es absolutamente confidencial y que únicamente será utilizada con fines de selección de personal.

Por lo que respecta al cuestionario, éste podrá consistir en levantar datos sobre las áreas de:

- Datos familiares
- Datos económicos
- Datos personales

- Datos sociales, y
- Datos culturales.

Ahora bien, todos los datos que el sujeto proporciona en los cuestionarios, son verificados posteriormente por el encuestador, que se presenta en los domicilios con el objeto de elaborar un informe con aspectos socio-económicos del solicitante, se observa la limpieza del solicitante, limpieza y orden de la casa habitación, educación, modales del propio solicitante y de la familia, la labor principal del encuestador es la comprobación de referencias y el --- chequeo de antecedentes personales. (10)

---

[10] Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. Lic. Jorge Enrique Orozco. Pág. 223.

## g) EXAMEN MEDICO

Es la parte del proceso de selección, que suele encargarse el hospital industrial como un servicio que rinde al director de empleo.

Consiste en la exploración física, clínica y de laboratorio, a que son sometidos los aspirantes a empleo de acuerdo a sus condiciones individuales.

En algunas fábricas, las normas físicas de empleo las fija el médico de la planta o el cirujano industrial, de acuerdo con los ingenieros de seguridad e higiene, algunas de las pruebas a las que se somete al personal de la fábrica son las siguientes:

- Levantar cargas pesadas,
- Lectura a distancia normal,
- Identificación de colores,
- Audición normal y
- Pruebas que correspondan a las exigencias, según el caso.

En general, se determina la aptitud física de los solicitantes a ingresar a empresas fabriles y de servicio, esto servirá para futuros períodos de exámenes y para integrar la hoja clínica del solicitante en caso de ser contratado -

*definitivamente.*

*El diagnóstico proporcionado por los especialistas debe ser considerado con carácter definitivo, y con flexibilidad sólo en el caso que ellos juzguen que justifican la excepción.*

*En este paso de la selección es donde se hace la eliminación del personal, de acuerdo a ciertas políticas de la empresa, las cuales varían en el sexo, edad, estado civil, - como por ejemplo en mujeres se hace una prueba para ver si no están embarazadas ya que en caso de que si lo estuvieran no sería admitida en la empresa, porque implica tiempo perdido y costo innecesario. [10]*

---

[10] Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. Lic. Enrique Orozco. Pág. 294 y 295.

#### h).- INFORME FINAL.-

En él se resume toda la información obtenida en el proceso de selección de una manera general, proporcionando - en su configuración, juicios valorativos sobre su motivación, antecedentes escolares y laborales, características personales e intelectuales, así como los resultados obtenidos en el estudio socio-económico y el del examen médico incluyendo también un renglón de observaciones que comprenden de aquella información que no pueda mencionarse en las áreas citadas y que sea importante para la decisión final.

Este informe final de selección, es elaborado por el psicólogo encargado del departamento, tratando de englobar en éste, la información más importante y además hacer la comparación con el perfil del puesto para el cual es solicitado el sujeto.

Va el informe elaborado, es remitido al gerente de personal y éste a su vez, informa de éste al jefe inmediato del puesto necesitado, para así de una manera más completa se haga la decisión de contratación. Este proceso es el paso último antes de la contratación en el proceso de selección de personal.

### 1).- ENTREVISTA DE AJUSTE

Por lo regular, no entra dentro del proceso de selección; sin embargo, es muy importante conocer los resultados de la entrevista de ajuste para verificar específicamente los pronósticos de actuación, rendimiento, aceptación de las normas y políticas de la empresa, también nos ayuda a identificar el grado de eficiencia e integración de los nuevos empleados, puesto que nos interesa conocer el grado de adaptación del candidato al ambiente que lo rodea, así como las actividades que realiza en su tiempo laboral y libre. (10)

En esta área se investiga:

- El ambiente social que forma,
- Clase de amistades que frecuenta y cómo influyen en su conducta,
- Su sociabilidad,
- Su desenvolvimiento,
- Reacciones e impresiones

La duración de la entrevista varía según el grado de información que sea necesario y la facilidad con que se vaya obteniendo ésta. En general, cuando el entrevistador ha obtenido suficiente información, de modo que pueda tomar una

[10] Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. Lic. Jorge Enrique Orozco. COPARMEX Fondo Editorial.

decisión adecuada y el entrevistador haya logrado algún beneficio como resultado, la entrevista debe de terminarse.

#### f).- CONTRATO DE PLANTA

Lógicamente, esta función ya que en sí es especial, corresponde por entero al especialista de personal en coordinación con los jefes del puesto a cubrir, que será a su vez auxiliado por un perito legal con base en las reglamentaciones jurídicas y a las políticas de la empresa. (10)

Al ser un aspecto legal sólo cabe hacer un comentario referente a las implicaciones administrativas, aún en el caso de la vigencia del contrato colectivo e individual -- donde se pueden dejar ciertas modalidades de cada trabajo que de otra forma podrían ser rechazadas.

No se amplía en este tema, por haber tesis muy completas en derecho y administración.

---

(10) Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección de Personal. Lic. Jorge Enrique Orozco. Pág. 257

C A P I T U L O V

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL COMO  
HERRAMIENTA PARA REDUCIR EL AUSENTISMO



## C A P I T U L O     V

RECLUTAMIENTO Y SELECCION COMO HERRAMIENTA PARA REDUCIR EL  
AUSENTISMO

## A).- DEFINICION DEL AUSENTISMO

Tanto hemos hablado acerca del proceso de selección, - que debemos tener cuidado con las personas tendientes al - ausentismo, pero es necesario definir lo que es el ausentismo.

AUSENTISMO: Es la no concurrencia de un empleado u obrero al trabajo para el cual está contratado, por causas justificadas e injustificadas.

El ausentismo puede significar varias cosas, entre ellas la falta de solidaridad con los compañeros, una pobre administración de personal o del supervisor, pueden ser también varias causas pero que muestran una sintomática del descontento o inadaptación individual o colectiva de los empleados a su trabajo.

Existen situaciones plenamente justificadas y reales tales como: enfermedad real del trabajador, problemas generales de transportación, accidentes en camino al trabajo, comisión del sindicato o por parte de la empresa.

Existe también el ausentismo nocivo el cual sucede - frecuentemente debido más que todo a la irresponsabilidad del trabajador que se le hace fácil hacer "san lunes" (10).

#### B.- CAUSAS PRINCIPALES QUE LO ORIGINAN

Existen diversas posibilidades del ausentismo de personal pero se pueden clasificar en dos partes:

**INTERNAS:** Son aquellas que causan la ausencia y que son dirigidas, real o imaginariamente, por la persona misma. Las causas internas, es decir, las debidas por el individuo mismo, deberán ser manejadas en base a una serie de técnicas motivacionales.

**EXTERNAS:** Son aquellas originadas por la empresa, - por terceras personas o circunstancias -- particulares no controlables por el trabajador. Las causas originadas sobre todo -- por el supervisor y/o la empresa deberán ser tratadas en base a la capacitación -- por parte y la otra la implementación y/o adecuación de políticas, procedimientos y controles de personal.

*Lista de las causas más comunes del ausentismo:*

- 1.- *Lejanía de la empresa y los problemas de transporte.*
- 2.- *Enfermedades reales o imaginarias del trabajador.*
- 3.- *Carencia de políticas de ausentismo por parte de la empresa.*
- 4.- *Los accidentes sean o no del trabajo.*
- 5.- *Insatisfacción con su salario.*
- 6.- *Trato injusto del supervisor*
- 7.- *Falta de reconocimiento por una buena labor.*
- 8.- *No tomar en cuenta las opiniones del trabajador.*
- 9.- *Nula o poca oportunidades en el ascenso.*
- 10.- *Trabajo monótono y aburrido*
- 11.- *Exceso de tiempo extra.*
- 12.- *Ambos cónyuges trabajan.*
- 13.- *Actitud paternalista del supervisor.*
- 14.- *Carencia de prestaciones económicas o de otro tipo.*
- 15.- *Clima organizacional deprimente.*
- 16.- *Problemas familiares. (12)*

---

(12) *Apuntes del Curso de Rotación y Ausentismo de Personal*  
Talamás Robles Enríque.

C).- ELEMENTOS PARA DETECTAR GENTE PROPENSA AL AUSENTISMO

Existen algunos elementos con los que puede el entrevistador contratar para poder detectar gente propensa al ausentismo, como son:

- 1.- El entrevistador al citar al solicitante a la entrevista deberá tener en cuenta la hora en que éste llegó, ya sea antes de tiempo, a tiempo o después de tiempo, también deberá ver su apariencia.
- 2.- El entrevistador podrá poner a prueba el interés del solicitante haciéndolo esperar de 10 a 15 minutos (sin exceder de tiempo) después de la hora establecida para la entrevista ya que se notará si el solicitante acude a la entrevista pacientemente o si se queja al entrar.
- 3.- La entrevista siendo clave del proceso de selección es también clave para la detección del ausentista, ya que en la fase de la cima es donde el reclutador o entrevistador obtiene la información necesaria respecto del solicitante, y contando con el perfil del ausentista se podrá detectar las cualidades o características del mismo.

Una vez que el entrevistado ha detectado a la persona tendiente al ausentismo, cerrará la entrevista y realizará los resultados de la misma por escrito. Dicho resultado po-

drá contener el informe de evaluación de las formas de la entrevista del (anexo 4) además, deberán incurrir las siguientes preguntas:

- Muestra interés por ocupar la vacante o solo acude por acudír.
- Cómo son sus relaciones familiares en su casa?
- Qué piensa de la empresa donde trabajaba?
- Se lleva bien con sus antiguos compañeros?
- Con sus jefes?
- Qué opina de ellos?
- Qué horarios tenía en sus anteriores trabajos?
- Le gustaba? Por qué?

4.- Otro elemento muy importante que deberá tener en cuenta - el entrevistador es el hecho de que el ausentismo se presenta más frecuente entre las mujeres que en el grupo -- de los hombres, debido a las siguientes razones:

- A) Generalmente no es el sostén de la familia.
- B) Tiende a ser un ingreso adicional a la familia, pero en caso necesario se refiere que la mujer-esposa renuncie o falte antes que lo haga el hombre-esposo.
- C) La mujer soltera trabaja hasta que se casa, presentando su renuncia en un alto grado al contraer nupcias.

- D) A la mujer casada le interesa más sus hijos que el trabajo sobre todo, si tiene a un esposo que sustente medianamente el hogar.
- E) Por las características biológicas de su sexo
- F) Por situación de embarazo.
- G) Tiende a enfermarse más que los hombres (real o imaginariamente). (12)
- 5.- Como último recurso con que cuenta el entrevistador o seleccionador del personal en el caso de que alguna persona mucho colmillo para las entrevistas haya logrado pasar los 4 elementos anteriores, es el mantener un -- adecuado control sobre su comportamiento durante el período de prueba antes de conceder la planta definitiva.

#### D) DAÑOS QUE PROVOCA EN LAS ORGANIZACIONES

El ausentismo genera una serie de problemas a la empresa y a sus representantes, los supervisores, tales como:

- Arranques tardíos de líneas de producción.
- Paro de maquinaria.
- Niveles bajos de producción
- Baja calidad del producto

---

(12) APUNTES DEL CURSO DE ROTACION Y AUSENTISMO DE PERSONAL. Talamás Robles Enríque.

- Incremento de desperdicio de material
- Tiempo extra
- Baja moral de los integrantes de equipo
- Y otros que obliga a la empresa a aplicar medidas emergentes que tan solo remedian en parte los problemas generados.

Además de todas estas consecuencias desfavorables, el ausentismo genera directamente o indirectamente un alza en los distintos costos de la empresa.

A continuación se presentan distintos conceptos de costos que cada empresa en particular deberá calcular en dinero para que observe la incidencia que tiene el ausentismo en sus costos.

- A) Pago por tiempo no productivo, en caso de empleados ausentes justificadamente y que por acuerdo se les pague.
- B) Pago de salarios por concepto de tiempoextra para poder cubrir un pedido, o el programa de producción.
- C) El costo de las unidades perdidas por no alcanzar el estándar de producción.
- D) Los salarios de las personas "extras" que cubran las vacantes del ausente.
- E) Costos debido al entrenamiento y al nivel bajo de eficiencía del personal que suple al ausente.

- F) Costos de atención médica por ausentismo debido a accidentes de trabajo.
- G) Costo incremental para atender a un nivel normal de reparación de unidades por falta de competencia del personal supletorio.
- H) Costo del material echado a perder por el personal supletorio.

Se estima que estos costos se traducen entre un 7 a un 10% del costo de la nómina mensual.

En este concepto los supervisores deben estar bien -- conscientes, ya que dos de las normas con las que se mide -- es la eficiencia de la mano de obra, además de la eficiencia del uso de materia prima, ambas son afectadas por el ausentismo del personal.

#### E).- INFLUENCIA DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION PARA COMBATIR EL AUSENTISMO.

Teniendo en cuenta lo que es el ausentismo y lo que provoca en una organización resulta de gran utilidad contar con un proceso de reclutamiento y selección que ayude a disminuirlo por medio de las técnicas utilizadas.

Como una de las mejores herramientas o influencia que tiene el proceso de selección para combatir el ausentismo vie



ne siendo la entrevista, ya que es donde el entrevistado logra tener un panorama más amplio del candidato, y haciendo una comparación con el perfil del ausentista podrá detectar más fácilmente a las personas tendientes al ausentismo.

Sin embargo, la selección de personal es un proceso, y con ello, se implica que para llevar a cabo una correcta y adecuada selección, es indispensable que éste sea el resultado de llevar a efecto una serie de pasos, teniendo el propósito de seleccionar gente no propensa al ausentismo, ya que esto traerá un mejor ambiente en la organización, mejor calidad del productom se mejorará el trabajo así como la imagen de la organización entre otras cosas.

**C O N C L U S I O N E S**

## C O N C L U S I O N E S

Después de haber realizado las investigaciones necesarias para la elaboración de este seminario de investigación llegué a las siguientes conclusiones:

Toda empresa que desee tener algún beneficio, ya sea social o económico, debe tomar en cuenta el reclutamiento y selección del personal y de no ser así, fracasará, o bien, será una organización mediocre, ya que estas son funciones eminentemente importantes dentro de toda empresa.

También el procedimiento científico en el reclutamiento y la selección de personal, es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, y nos va a permitir detectar gente propensa al -- ausentismo.

El proceso de selección señalado busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante encontrando la relación en que esos rasgos sean los más aproximados a los especificados por las descripciones y análisis del trabajo, que nos permita predecir el éxito o el fracaso que el mismo tendrá en el empleo.

*Sin embargo, la selección no debe considerarse sólo - como un proceso limitado a evitar la contratación de aquellos sujetos que no se encuentren satisfactorio su trabajo sino que debe buscar mejor a la clase trabajadora y el trabajo mismo, la cual se considera proporcionando una orientación profesional a los candidatos que les permitirá encontrar el trabajo adecuado a sus características y aptitudes.*

*Concluyo que la selección y reclutamiento de personal es algo sumamente delicado por lo cual, deberá prestársele más atención en su utilización para el mejor funcionamiento de la empresa y sobre todo, siendo una herramienta para reducir el ausentismo de personal, ya que genera una serie de problemas a la empresa, representantes y supervisores.*

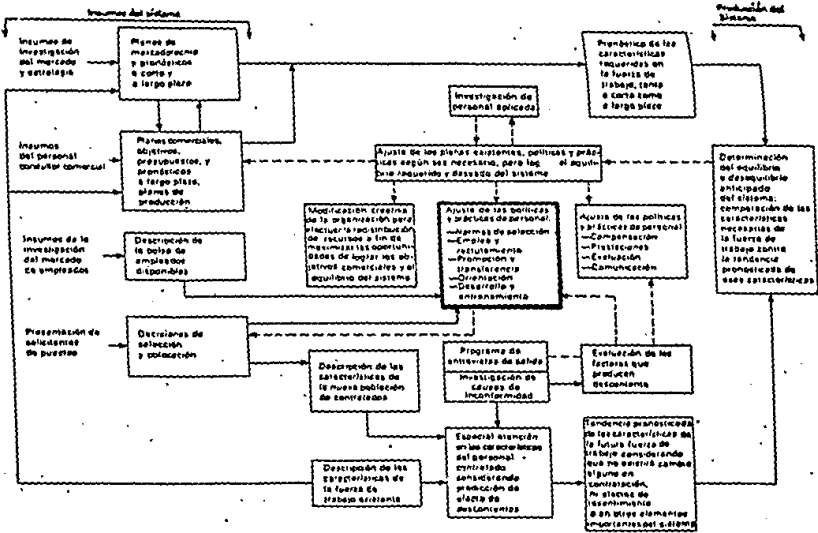
*Los procesos de reclutamiento y selección de personal son medios indispensables a considerar, ya que de ellos se basa principalmente el buen acomodo del individuo de acuerdo a sus características y las del vacante.*

*Esto va a redundar en el buen desarrollo de un individuo dentro de su trabajo y en su satisfacción y realización personal, ya que al no encontrarla en el puesto ocasionará la rotación de puestos.*

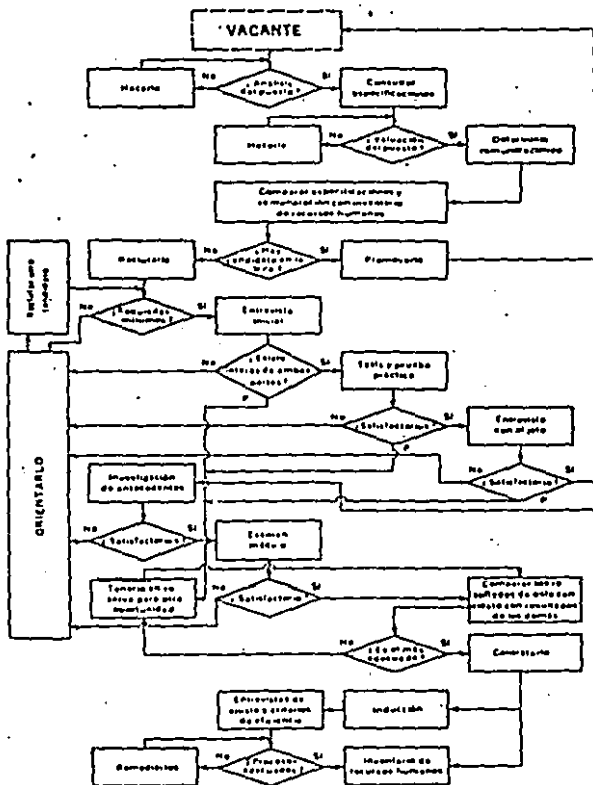
*Como es sabido, la rotación de personal constante vie*

ne a reacer en pérdidas para la empresa e insatisfacción -  
del propio individuo.

A N E X O S



Los elementos de pronóstico y planeación están en las cajas con rayas delgadas, los elementos del sistema de control, en las cajas con líneas gruesas.



P = Posiblemente



## MODELO DE SOLICITUD DE EMPLEO,

85

FOTO

FECHA: \_\_\_\_\_

## DATOS PERSONALES:

APELLIDO PATERNO				APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)		SEXO: _____	
DOMICILIO: _____								NACION: _____	
CALLE		NUMERO		COLONIA		CIUDAD			
TELEFONO: _____			FECHA DE NAC.: _____			LUGAR: _____			
(DIA/MES/AÑO.)									
EDAD: _____		PESO: _____		ESTATURA: _____		EDO. CIVIL: _____			

## DOCUMENTACION:

N° R.F.C.: _____		AFILIACION IMSS: _____		PASAPORTE: _____	
N° CARTILLA SERV. MILITAR: _____			LIC. MANEJO: _____		
N° CEDULA PROFESIONAL: _____					

## DATOS FAMILIARES:

VIVE FINADO		DOMICILIO		OCCUPACION	
NOMBRE DEL PADRE _____					
NOMBRE DE LA MADRE _____					
N° HERMANOS Y EDADES _____					
N° HIJOS EDADES _____			NOMBRE ESPOSO (A) _____		

## ESCOLARIDAD:

PRIMARIA	1 2 3 4 5 6	IDIOMAS QUE DOMINA:	
SECUNDARIA	1 2 3	M	R B
COMERCIO	1 2 3	INGLES	_____
PREPARATORIA	1 2 3	OTRO	_____
ESTUDIOS PROFESIONALES DE: _____		TITULO: SI _____ NO _____ FECHA: _____	
POSTGRADO: _____			
ESTUDIOS QUE REALIZA ACTUALMENTE: _____			
GRADO: _____		HORARIO: _____ FECHA EN QUE TERMINA: _____	

EMPLEOS ANTERIORES.

ANOTE LOS TRABAJOS QUE HAYA TENIDO, EMPEZANDO POR EL ULTIMO.

FECHAS		PUESTO	SUELDO		NOMBRE JEFE DICTO.	MOTIVO		EMPRESA.
DE:	A:		INICIAL.	FINAL.		PUESTO	SEPARACION.	

EXPERIENCIA LABORAL (AÑOS): \_\_\_\_\_

PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE USTED? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ PORQUE?

REFERENCIAS PERSONALES:

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCER

## EVALUACION DE LA ENTREVISTA.

REGULAR BUENO EXCELENTE.

APARIENCIA FISICA:  
VESTIDO, ARIEJO PERSONAL.

\_\_\_\_\_

HABILIDAD PARA EXPRESARSE:  
EN TERMINOS DE VOCABULARIO  
ORIGINALIDAD Y CONTINUIDAD  
EN LAS IDEAS EXPRESADAS.

\_\_\_\_\_

INTELIGENCIA EN GENERAL:  
EVALUACION EN TERMINOS DE  
VELOCIDAD Y MINUCIOSIDAD.

\_\_\_\_\_

ESTABILIDAD PERSONAL:  
SON LOGICAS SUS METAS, PARECE  
TENER SU VIDA ORDENADA.

\_\_\_\_\_

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

RECOMENDARIA USTED SU CONTRATACION?

\_\_\_\_\_ DEFINITIVAMENTE NO

\_\_\_\_\_ PREFERIRIA VER PRIMERO A OTROS CANDIDATOS

\_\_\_\_\_ SI, BAJO LAS SIGUIENTES CONDICIONES.

\_\_\_\_\_ SI, ES EL CANDIDATO APROPIADO.

FECHA DE LA ENTREVISTA: \_\_\_\_\_

ENTREVISTADO POR: \_\_\_\_\_

DATOS GENERALES:

FUESTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_  
 SALARIO DESEADO: \_\_\_\_\_  
 ACEPTA TRABAJAR EN CUALQUIER TURNO: SI \_\_\_ NO \_\_\_ PORQUE? \_\_\_\_\_  
 ACEPTARIA TRABAJO TEMPORAL: \_\_\_\_\_  
 MEDIO DE TRANSPORTE QUE UTILIZA: \_\_\_\_\_  
 PORQUE DESEA TRABAJAR EN ESTA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
 ESTA DISPUESTO A VIAJAR: \_\_\_\_\_  
 TIENE PARIENTES EN ESTA EMPRESA: \_\_\_\_\_

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES:

COMO CONSIDERA SU ESTADO DE SALUD ACTUAL: \_\_\_\_\_  
 ENFERMEDADES QUE HA PADECIDO: \_\_\_\_\_  
 PRACTICA ALGUN DEPORTE: \_\_\_\_\_  
 ASOC. POLITICA, RELIGIOSA, SINDICAL O CLUB A QUE HA PERTENECIDO: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 CUAL ES TU META EN LA VIDA: \_\_\_\_\_

DATOS ECONOMICOS:

TIENE OTROS INGRESOS? SI \_\_\_ NO \_\_\_ IMPORTE MENSUAL \$ \_\_\_\_\_  
 SU CONYUGE TRABAJA? SI \_\_\_ NO \_\_\_ DONDE? \_\_\_\_\_  
 PERCEPCION MENSUAL \$ \_\_\_\_\_ TIENE AUTOMOVIL? \_\_\_\_\_  
 TIENE DEUDAS? SI \_\_\_ NO \_\_\_ MONTO \$ \_\_\_\_\_  
 A CUANTO ASCIENDEN SUS GASTOS MENSUALES? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 FIRMA DEL SOLICITANTE. \_

\* TODA LA INFORMACION QUE SE PROPORCIONE DEBE SER VERIDICA Y DE FACIL COMPROBACION, ASI MISMO SERA TRATADA EN FORMA CONFIDENCIAL.

MODELO DE EVALUACION DE ENTREVISTA.

SOLICITUD No. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_

TUESTO: \_\_\_\_\_

ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

\* NO LA LLENE EN PRESENCIA DEL ENTREVISTADO. DEBERA LLENARSE INMEDIATAMENTE DESPUES DE LA ENTREVISTA.

ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD.

A. PRESENTACION Y APARIENCIA.

Apariencia desagradable a simple vista.	No tiene muy buena apariencia.	Buena apariencia y de buena presencia.	Magnifica salud y de muy buena apariencia.
---	--------------------------------	--	--

B. ESTABILIDAD EMOCIONAL.

Inseguro de si, no entabla comunicacion.	Por lo general no entabla comunicacion.	Seguro de si acepta cambio de impresion.	Muy seguro de si defiende sus puntos de vista.
--	---	--	--

C. ACTITUD A LA ENTREVISTA.

Dominante, no acepta las preguntas.	Por lo general es variable.	Cooperativo, trata de expresarse lo mejor posible.	Muy cooperativo.
-------------------------------------	-----------------------------	--	------------------

D. CONOCIMIENTOS.

Practicamente ninguno.	Poco conocimiento.	Aceptable.	Amplios conocimientos.
------------------------	--------------------	------------	------------------------

E. PERSONALIDAD.Muy buena  
para el tipoPodria en-  
trar en el  
puesto.De acuerdo  
al puesto.Recomenda-  
ble para el  
puesto.FUNCIONAMIENTO INTELECTUAL.A. FACILIDAD DE EXPRESION.Difícil de  
entender.Fallas de  
expresión.De acuerdo  
al puesto.Recomenda-  
ble para el  
puesto.B. COMPRENSION A LAS PREGUNTAS.Hubo necesi-  
dad de repe-  
tir las pre-  
guntas.Hubo necesi-  
dad de hacer  
aclaraciones.Lo entendi-  
o con facili-  
dad.Lo entendi-  
o con mucha fa-  
cilidad.C. NERVIOSIDAD EN LA ENTREVISTA.

Muy nervioso

Nervioso

Poco nervio-  
so.

Nada nervioso

EXPERIENCIA.Poca expe-  
riencia.

Aceptable

Supera a la  
necesaria.

Excelente

CONCLUSIONES.Debe rechaza-  
rse.Necesita su-  
perarse.Aceptable  
está en la  
categoría.Se puede a-  
ceptar o pro-  
mover de in-  
mediato.

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

**CITAS BIBLIOGRAFICAS**

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- FERNANDO AREAS GALICIA  
*Administración de Recursos Humanos*  
*Editorial Trillas*  
*México, D.F. 1983*  
*Capítulo IX*
  
- 2.- BAVARS L. LL Y RUE L.W.  
*Administración de Recursos Humanos*  
*Editorial Interamericana*  
*Capítulo 7 y 8*
  
- 3.- CHUDEN - CHERMAN  
*Administración de Personal*  
*Editorial Interamericana*  
*México, D.F. 1981*  
*Capítulo II*
  
- 4.- CURIE R. H.  
*Análisis y Medición del Trabajo*  
*Editorial Diana*  
*Primera Parte*  
*Evolución del Trabajo*



- 5.- KOONTZ Y O'DONELL  
Mc GRAE - HILL  
Elementos de la Administración Moderna  
México, 1981  
Págs. 147-248-254
  
- 6.- PIGORS PAUL Y HAYER CHARLES A.  
La Administración de Personal  
Un Punto de Vista y un Método  
C.E.C.S.A.  
México. 1982  
Págs. 195, 207, y 287
  
- 7.- LAURENCE SIEGEL  
Psicología Industrial  
C.E.C.S.A.  
México, 1972  
Págs. 105, 127, 132
  
- 8.- TIFFIN Mc CORNICK  
Técnicas de la Entrevista  
Dando, S.A.
  
- 9.- RAMON GARCIA PELAYO Y GROSS  
Diccionario Pequeño Larouse  
Ediciones Larouse  
México, 1983

10.- LIC. JORGE ENRIQUE OROZCO

*Proceso Práctico del Reclutamiento y Selección  
de Personal.*

COMPAMEX Fondo Editorial

México, 1980

Págs. 23 a 315

11.- DALE YODER

*Manejo de Personal y Relaciones Industriales*

C.E.C.S.A.

México 1974

Págs. 412 a 461

12.- TALAMAS ROBLES ENRIQUE

*Apuntes del curso de rotación y ausentismo de personal.*

*Conceptos Básicos*

*Principales causas de Ausentismo*

*Controles y procedimientos del Ausentismo*

*Posibles Soluciones*