

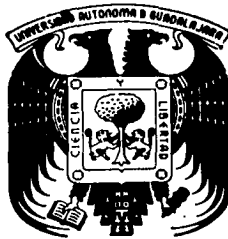
870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

16

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



La Selección como Herramienta Indispensable para una
Excelente Administración

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

Olga Guadalupe Michel Kanán

GUADALAJARA, JALISCO



2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 esta 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.
PROLOGO.....	1
INTRODUCCION.....	2
CAPITULO 1	
OBJETIVO GENERAL DE LA SELECCION.....	5
IMPORTANCIA DE LA SELECCION.....	7
SELECTIVIDAD AL CONTRATAR.....	9
EL PROCESO DE SELECCION.....	10
OTRAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	12
PROCESO DE SELECCION ESPECIFICANDO CADA ETAPA Y SU IMPORTANCIA.....	13
POLITICA DE SELECCION.....	19
CAPITULO 2	
EL RECLUTAMIENTO.....	21
FORMA DE REQUISICION DE PERSONAL.....	23
LA REQUISICION	24
LOS CRITERIOS A SEGUIR PARA UN BUEN RENDIMIENTO PUBLICITARIO.....	30
PRESOLICITUD DE EMPLEO.....	35
SOLICITUD DE EMPLEO.....	40
POLITICAS DE RECLUTAMIENTO.....	52
CAPITULO 3	
LA ENTREVISTA.....	55

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

	PAG.
CARACTERISTICAS DE LOS ENTREVISTADORES.....	58
IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA.....	62
OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA.....	63
TIPOS DE ENTREVISTA.....	64
FORMA DE ENTREVISTA ESTANDARIZADA.....	67
METODOS ESPECIALES DE LA ENTREVISTA.....	69
TIPOS DE PREGUNTA EN LA ENTREVISTA.....	71
TECNICAS DE LA ENTREVISTA.....	72
PASOS PREVIOS A LA ENTREVISTA.....	73
ACTITUDES DEL ENTREVISTADOR.....	76
EL ARTE DE ESCUCHAR.....	79
RESPECTO A LA PERSONA.....	82
NATURALIDAD EN LA ENTREVISTA.....	84
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.....	88
RAPPORT.....	90
PRIMERAS IMPRESIONES.....	91
ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA.....	92
CAPITULO 4 .	
APLICACION DE LAS PRUEBAS.....	96
TIPOS DE TESTS.....	98
ENTREVISTAS SIGUIENTES.....	100
CAPITULO 5	
LA CONTRATACION.....	106
EXAMEN MEDICO.....	111

CAPITULO 6

PAG.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....

113

BIBLIOGRAFIA.....

116

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DEDICATORIAS

A mis padres y al Lic.
Antonio Kandr, por su
constante apoyo,
cariño y consejos.

A mi Universidad por
ser el conducto para
realizar mi formación
integral.

A mis asesores y amigos
Lic. Ricardo y Rayito,
por su grandiosa colaboración
para la elaboración de mi
tesis.

A mis maestros por sus
enseñanzas y amistad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**LA SELECCION COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA
UNA EXCELENTE ADMINISTRACION.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

P R O L O G O

Participando activamente en la empresa de Losetas -
Asfálticas, S.A. de C.V.; me llamó la atención uno de los -
problemas más comunes en las grandes industrias "LA ALTA RO-
TACION DE PERSONAL Y EL AUSENTISMO" Provocando en mí la in-
quietud de llegar a adquirir el dominio de una de las herra-
mientas más importantes en la administración "LA BUENA SE--
LECCION DE PERSONA".

Por consiguiente basándome en alguno de los princi-
pios de la administración "RECLUTAR, SELECCIONAR Y COLOCAR-
A LA GENTE ADECUADA EN LOS PUESTOS ADECUADOS, TRATANDO DE -
OBTENER LA UTILIZACION MAXIMA DE SUS CAPACIDADES DE TRABAJO
ASIGNADO Y QUE ELLOS OBTENGAN LA MAYOR SATISFACCION POSIBLE
DENTRO DE LAS CIRCUNSTANCIAS DEFINIDAS TANTO EN EL ASPECTO-
INDIVIDUAL COMO EN EL GRUPO".

Pretendo llevar a cabo el siguiente estudio con el-
objeto de mejorar la selección de personal evitando así la
alta rotación y el ausentismo, logrando abatir un gran cos-
to en el producto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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

¿Qué es la Selección?

Es la elección de la persona adecuada para un puesto determinado, que permita en función de sus conocimientos y habilidades mejorar su participación a través del trabajo.

Cualquier empresa se interesa por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores, por lo cual es importante - hacer una adecuada selección de personal, para las metas de seadas del puesto vacante.

No solamente se trata de seleccionar a las mejores personas, sino que lo principal es colocar a cada una de -- ellas en el puesto que más corresponda a sus aptitudes.

A una persona que no se le dé el puesto de acuerdo a su capacidad, experiencia y aptitud, se sentirá descontento y por lo cual podría llegar al extremo de sufrir un accidente, ya que al no encontrar una realización personal, terminará por bajar su eficiencia o retirarse de la empresa.

Las empresas modernas cuentan con métodos, y técnicas que permiten a los encargados del departamento de selección de personal, analizar y comprobar mediante exámenes la

mejor adaptación del elemento humano en un puesto determina
do.

La selección busca encontrar aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias del solicitante, para el mejor desarrollo de éste en la empresa. Colocándolo donde pueda realizarse mejor y por lo tanto aportar un mayor beneficio para la empresa u organización.

Es necesario señalar que cuando a una persona se le proporcionan los elementos necesarios para desarrollar sus actividades, lo hace con éxito; lo mismo sucede con su trabajo; cuando se le proporciona elementos de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes tendremos, la plena seguridad de que ese hombre desempeñará sus labores con mayor efectividad, calidad y será más productivo.

Las consecuencias que nos podría traer una mala selección de personal podrían ser:

- Índice de ausentismo y alta rotación de personal, mala calidad en el trabajo, desperdicios excesivos de mate
ria prima, quejas, baja producción, errores, etc.

Por lo señalado anteriormente resulta claro que la selección es algo muy delicado por lo cual podemos concluir que ésta es un medio en el cual se van a identificar las in

quietudes, aptitudes y habilidades de una persona conociendo sus aspiraciones en relación al trabajo que desempeñará y colocarlo en el puesto adecuado.

Para hacer una buena selección de personal es sumamente importante tener una verdadera descripción de todos los puestos de toda la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 1

OBJETIVO GENERAL DE LA SELECCION.

1.- Garantizar un nivel normal de eficiencia en el trabajo para una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa.

2.- Escoger la persona adecuada al puesto, esto comprende:

- a) Reunir datos acerca de la persona y del puesto.
- b) Medir dichos datos.
- c) Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que se cumplen sus deberes y obligaciones.

3.- Buscar, obtener y elegir el candidato dentro -- del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir.

4.- Seleccionar técnicamente al personal, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que ésta se desenvuelve.

Estos objetivos pueden lograrse mediante la utilización del proceso de reclutamiento y de Selección de Personal, que es todo un complejo sistema para medir las habili-

dades de la persona, conocer sus inquietudes, calificarlas en relación al trabajo que desempeñarla, identificar sus aspiraciones y sus limitaciones y colocarla finalmente en el puesto adecuado.

Cada uno de los pasos de este proceso será excluyente, esto significa que aquellos candidatos que no se califican satisfactoriamente en alguno de los pasos será eliminado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IMPORTANCIA DE LA SELECCION.

El fin del programa de Selección se encuentra en -- utilizar los medios de la disponibilidad de la persona para identificar la capacidad, intereses, y demás cualidades, -- cumpliendo así los requisitos esenciales para el puesto.

Cada día las empresas dan más importancia al Proceso de Selección para crear mayor calidad en las Organizaciones.

El personal debe ser cuidadosamente estudiado de -- acuerdo con las especificaciones establecidas, y así es posible que aprendan las labores de sus puestos con más facilidad desarrollando así su trabajo eficientemente.

Al tener una cuidadosa selección de personal se beneficia tanto la empresa como el individuo.

La función de la Selección involucra una correlación cuidadosa de las características humanas y los requisitos del trabajo, dirigida hacia el mejor acomodo del individuo al puesto, para esto el procedimiento requiere:

a) Establecer requisitos definitivos para cada puesto.

b) La identificación y el establecimiento de alguna medición de las características humanas; sin embargo es difícil describir, clasificar e identificar las calidades humanas y de ahí que se complica el proceso selectivo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SELECTIVIDAD AL CONTRATAR.

El grado de dificultad para lograr la selectividad, dependerá del número de solicitantes que están disponibles para su consideración.

Si el número de solicitantes es pequeño, ya sea a causa de escasez de mano de obra o por esfuerzos inefectivos del reclutamiento, el grado de selectividad será menor.

La selectividad se encuentra expresada típicamente en términos de la proporción de la selección, que representa la relación entre el número de solicitantes que se va a seleccionar y el número total de solicitantes con el que se cuenta.

La selección es difícil debido a que los requerimientos del comportamiento de la organización pueden ser crudamente establecidos y sólo parcialmente descritos, en las especificaciones de los puestos usuales. Para lo que es necesario un perfil de puestos bien establecido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

10

EL PROCESO DE SELECCION.

Es un procedimiento para encontrar el hombre que cu
bra el puesto adecuado a un costo razonable.

Para encontrar el hombre adecuado para el puesto, --
hay que tener en cuenta las necesidades del puesto y las ca
racterlsticas del candidato.

El proceso de la Selección se inicia, cuando se pre
senta una vacante, ó un puesto de nueva creación; y los pa-
sos que se siguen para seleccionar a la persona adecuada --
que necesitamos son:

1.- REQUISICION:

La vacante se notifica a través de una requisición-
al Departamento de Personal.

2.- RECLUTAMIENTO:

Para reclutar al hombre adecuado podemos recurrir:

- Personal que labora dentro de la empresa. {Reclutamiento -
interno}; y de no existir el candidato adecuado:
- Fuentes externas de reclutamiento.

RECLUTAMIENTO INTERNO:

Se implanta a través de ascensos y transferencias -
en acciones del personal menos frecuentes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11

a) El ascenso se define como un movimiento hacia -- una posición en la cual las responsabilidades son mayores.

b) Una transferencia implica el cambio de un empleado de un puesto a otro, sin referencia especial a un cambio de responsabilidades de compensación. Las transferencias generalmente ocasionan cambios de salarios.

OTRAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

- Archivo de solicitudes muestra en la empresa.
- Familiares o recomendados de los trabajadores.
- La puerta de la calle.
- Los empleados de otros departamentos.

EL RECLUTAMIENTO EXTERNO:

En la actualidad la mayoría de las empresas buscan-
energía humana que necesitan en los:

- Sindicatos.
- Escuelas y Universidades.
- Agencias de empleo.
- Agencias para consecución de ejecutivos.
- Periódicos.
- Radio.
- Televisión.

PROCESO DE SELECCION ESPECIFICANDO CADA ETAPA Y SU
IMPORTANCIA.

SOLICITUD

ENTREVISTA PRELIMINAR

INVESTIGACION DE ANTECEDENTES

PRUEBAS PSICOLOGICAS Y PRACTICAS

ENTREVISTA PROFUNDA

EXAMEN MEDICO

ENTREVISTA CON SU JEFE INMEDIATO

CONTRATAACION POR TIEMPO DETERMINADO.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El proceso de selección se puede describir como una sucesión de obstáculos, ya que en cualquiera de los pasos - si no se logra pasarlos, inmediatamente será descartado.

a) SOLICITUD DE EMPLEO:

Se recibe al candidato en el departamento de personal y se le pide que llene una presolicitud.

Según la empresa o dependencia pública pueden utilizar las formas de solicitud que existen en el mercado, o hacerlas de acuerdo a sus necesidades y así la empresa contará con sus propias formas, esto es importante ya que la empresa sólo pregunta lo que le interesa saber acerca del individuo.

La solicitud puede ser oral o escrita, según las necesidades en la organización.

La oral no es muy recomendable, ya que por ser imprevista, se puede escapar mucha información, aquí depende mucho la habilidad y el conocimiento del entrevistador.

Por lo tanto la solicitud escrita es la más recomendable, ya que se encuentra estructurada y sistematizada a las necesidades comunes.

b) LA ENTREVISTA PREELIMINAR:

La entrevista preeliminar o primera entrevista, proporciona una oportunidad excelente para la práctica y de hecho, implica fuertes presiones sobre los entrevistadores para recurrir a ella.

Por lo general, en las entrevistas preliminares, - la atención se dirige a los antecedentes y educación del solicitante, su historia de trabajo, sus intereses y ubicaciones, su familia y amistades, sus hábitos personales y sus - puntos de vista y actitudes. estas entrevistas están determinadas por las suposiciones y teorías de los entrevistadores.

Esta entrevista es muy importante ya que nos ayuda a tener una imagen y un concepto del candidato para ver si reúne las características, y si no las tiene se le rechaza amablemente.

c) INVESTIGACION DE ANTECEDENTES:

Las referencias de los trabajos anteriores son indispensables, ya que por medio de ellas se puede conocer la conducta real del trabajador, también se les pide a los solicitantes cartas de recomendación donde se pueden distinguir dos tipos de referencia:

1) *Donde va la reputación del solicitante.*

2) *Referencias de experiencias que piden el nombre de una persona que pudiera hablar acerca del trabajo anterior del solicitante.*

Otra clasificación puede ser:

1) *Cartas especiales dirigidas a un patrón específico con respecto al solicitante en particular, quien nos proporcionará datos más específicos y afirmativos del candidato.*

2) *Cartas especiales "A quien corresponda", que generalmente son llevadas por el solicitante y ofrecidas como evidencia de su carácter y experiencia.*

Se deberá tener especial cuidado ya que las cartas de referencia que nos proporciona el candidato obviamente - hablarán bien de él, por lo cual se deberá contar con los - teléfonos y datos de sus anteriores jefes, para poder dar - mayor credulidad.

d) PRUEBAS DE EMPLEO:

Son aplicadas por todas las organizaciones. Las - pruebas son mediciones de potencial humano. En esta etapa - del proceso de selección se hace una valoración de la habilidad y capacidad del candidato en relación con los requeri

mientos del puesto y las posibilidades del futuro desarrollo.

En esta forma las pruebas parecen llevar la personalidad a un común denominador. Las demás usadas son de selección múltiple:

- 1) La pericia en el trabajo de oficina.
- 2) Las de inteligencia.

e) ENTREVISTA PROFUNDA:

Aquí se trata de conocer los logros y adelantos que la persona ha tenido como su estabilidad, ingresos, habilidades, relaciones, razones por las que ha cambiado de trabajo, con cuantas personas forma el grupo de trabajo, las relaciones con su jefe, y por último las relaciones con sus anteriores compañeros de trabajo.

f) EXAMEN MEDICO:

Tiene por objeto:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un trabajo determinado.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El médico debe hacer notar las deficiencias, no como una base de rechazo, sino como una indicación de restricción.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

18

ciones en sus transferencias a diferentes puestos, al mismo tiempo en el examen del candidato, se identificarán sus capacidades físicas descritas en forma similar.

g) ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO:

Va que la decisión final de aceptar una persona corresponde al jefe inmediato del futuro colaborador, la entrevista que realiza este jefe es de suma importancia.

h) CONTRATACION:

Una vez que el candidato ha terminado toda esta serie de pasos y ha sido aceptado, se formaliza su relación de trabajo por medio de un contrato, Estos pueden ser:

- Por obra determinada.*
- Por tiempo indefinido.*

POLITICAS SOBRE SELECCION.

La política que obviamente guía la selección, es la intención de escoger los mejores candidatos posibles para cada vacante en el programa de formación de personal, y evitar entrar en relaciones con quienes no operen eficientemente.

Esta amplia intención se ve suplementada por más objetivos específicos. Algunos de ellos se siguen de estar diseñados, para implantar las políticas generales sobre energía humana; otros reflejan e interpretan políticas negociadas; otros más surgen de políticas públicas.

Las políticas generales emergen de un balance detallado y cuidadoso de las numerosas metas y objetivos (que quizás se encuentren en conflicto), de la organización total, y de las personas que la forman. Proporcionar guías amplias con latitud dentro de sus fronteras, para permitir variaciones de tiempo en tiempo y de lugar en lugar. Puesto que la administración de alto nivel dirige su desarrollo, es posible que refleje los valores, la filosofía y las teorías de los propietarios y los ejecutivos. Deben sin embargo, dar una consideración cuidadosa de las metas y las políticas de todos los asociados en el trabajo, y establecer -- tanto posiciones como prioridades.

Políticas públicas: los programas de selección están severamente limitados por las políticas públicas, éstas son las que nos impone la ley.

Las políticas públicas actuales han impuesto muchas nuevas limitaciones con respecto a quienes pueden y deben ser contratados y qué prácticas de selección resultan aceptables. Los administradores se encuentran enfrentados a una compleja red de reglamentos, regulaciones y prácticas sugeridas.

Políticas negociadas: El proceso de negociación es esencialmente presentar proporciones, discutir las, recibir contraposiciones y resolver las diferencias.

En muchas organizaciones, los sindicatos negocian grandes y crecientes segmentos de las políticas sobre empleo incluyendo las relativas a la selección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 2

EL RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se reúne un determinado número de personas para considerarlas como candidatos a ocupar un puesto vacante.

Esta es la primera fase del proceso de selección y se le debe de dar la importancia debida- ya que podremos hacer llegar un buen número de personas a la empresa y como consecuencia encontrar a las personas adecuadas para los puestos que pretendemos cubrir.

Para lograr que el reclutamiento sea efectivo, debe contarse con información precisa sobre el puesto a cubrir. Es decir los requisitos mínimos y básicos que la persona debe tener para poder desempeñar el puesto vacante. Todos estos datos deben de ser tomados del Manual de Organización en la descripción de puestos.

Antes que nada es muy importante definir las políticas de reclutamiento que significan enunciar los objetivos que desean conseguir a través del mecanismo empleado en su relación práctica y fijar un sistema de actuación para alcanzarlos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es conveniente que dentro de las políticas del departamento de personal, se contemple que cuando un jefe requiera personal para cubrir las vacantes, llene una forma de requisición de personal que permita un control de los individuos solicitados por los diferentes departamentos; con lo cual nos podemos dar cuenta de la rotación de personal que exista en ellos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FORMA DE REQUISICION DE PERSONAL.

Requisición de personal.

Fecha:

a: Departamento de recursos humanos.

De: -----

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>

Especificaciones requeridas:

Razón de la requisición -----

Características del puesto vacante.

Nombre ----- Categoría ----- Nivel -----

En la plantilla sí ----- No ----- Clave en plantilla -----

Descripción del puesto -----

Lugar de adscripción ----- Requiere viajar -----

Horario de trabajo ----- Sueldo mensual -----

Características deseables en el candidato:

Edad ----- Sexo ----- Estado Civil _____

Escarlaridad mínima -----

Experiencia en el puesto (especifique tiempo) -----

Características especiales y aptitudes -----

Características del contrato -----

Por obra determinada ----- Por tiempo determinado -----

Por días ----- a partir ----- Por tiempo indeterminado -----

nado ----- A partir de -----

1) LA REQUISICION:

Esta forma de requisición de personal, crea un compromiso formal entre el departamento de personal y el departamento solicitante; además nos permite conocer el problema específico que tendremos que resolver.

Esta requisición contendrá:

- La fecha en que se requiere el personal.
- Razón de la requisición: para saber si es un puesto de nueva creación o un puesto vacante.
- Características del puesto vacante:
- Nombre: para conocer a qué puesto va a ser enviado el candidato.
- Categoría: Para saber si es empleado sindicalizado de confianza, etc.

Nivel: Para asignarle el nivel que le corresponda, pudiendo ser obrero, supervisor, ejecutivo, etc.

- Clave en la plantilla: así nos permite localizar rápidamente el puesto.
- Numerar el puesto: Con el número se identificará rápidamente la descripción del puesto, para que los encargados de departamento de selección verifiquen las características que deberá tener el candidato.
- Lugar de adscripción: Esto nos permitirá saber a donde debemos enviar al candidato a entrevistas -

posteriores.

- Necesidad de Viajar: Para que en el momento de en tre vis ta r a los candidatos se les pregunte si tie nen dis pon ibi li da d ad e vi aj ar por ne ce s ida de del pu es to.
- Horario de trabajo: Esto nos permite plantear a los candidatos cu l se rá su jo rn ada de tr ab aj o y as í, no te ne r pr ob le ma s po ste ri o re s.
- Sueldo mensual: Es de vital importancia para ofe re nc er é ste a los ca nd id at os.
- Características deseables en el candidato: edad, sexo, estado civil, y escolaridad.
- Experiencia en el puesto: Para saber si la experiencia que tiene el candidato es la que se pide para cumplir con las necesidades del puesto.
- Características personales y aptitudes: algunos jefes requieren del personal con es pe cia le s ca ra cter í st i ca s y ap ti t u de s.

2) FORMAS DE RECLUTAMIENTO:

Para que el reclutamiento sea efectivo existen di fe re nt e s f u e n te s fu e n te s de re cl ut a m i e n te s int er na s y ex te rn a s; es decir los candidatos para ocupar determinado puesto, pueden ser reclutados dentro de la misma organización o fuera de ésta.

Algunas de las fuentes internas son:

- Las amistades del mismo personal que trabajan dentro de la organización, es conveniente inquirir dentro del personal, desde el obrero hasta el jefe de área, si conocen a alguna persona indicada para ocupar el puesto vacante, o invitarles a difundir fuera de la empresa la noticia de que ésta busca una persona para cubrir el puesto vacante.

La mayoría de las veces no es aconsejable este tipo de reclutamiento, pues el personal que labora dentro, recomienda personas no porque tengan la habilidad necesaria o conocimientos para el puesto, sino porque tienen una relación personal.

- Personas que laboran dentro de la empresa, ya que conocen los hábitos y costumbres de la misma, y son cambiados de puesto.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

27

LAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO PUEDEN SER:

- Las solicitudes: Presentadas directamente por el solicitante.
- Escuelas, institutos y universidades: Para el personal calificado.
- Intercambios de personal con otras empresas: Algunas veces los solicitantes no cubren los requisitos en una organización, pero puede ser que en otras empresas de acuerdo a las funciones que éstas saben realizar, sean adecuados.
- Las oficinas de colocación: Estas son utilizadas por algunas empresas, que requieren de personal difícil de encontrar, especialmente para puestos especializados o de jefatura.
- Por carta o teléfono: para solicitar personal a bolsas de trabajo.
- Archivo de solicitudes muertas.
- Folletos: especificando las posibilidades de empleo y los beneficios que se obtienen.
- Radio: Este es de los medios más utilizados, sobre todo en provincia, ya que la mayoría de los habitantes de alguna región lo escuchan, durante todo el día, y esto hace posible que el reclutamiento sea más efectivo por medio de los spots de duración de 30 segundos.
- Periódicos: Es una de las fuentes de reclutamiento más - -

efectivas, ya que permite una difusión rápida y amplia a todos los niveles aunque resulta bastante costoso.

Los anuncios en los periódicos constituyen fundamentalmente, por sus características, un instrumento o un medio de comunicación de masas. Deben por ello ser estudiados y formulados no sobre una base u obra de improvisación, o por personas poco preparadas, sino con la estrecha colaboración de expertos en publicidad y relaciones públicas, cuyas sugerencias y consejos, puedan ser precisos tanto para la redacción de los mensajes, como para la selección y empleo de los medios más oportunos, para su transmisión, a las personas directamente interesadas.

Es indispensable tratar de obtener un alto rendimiento, lo que equivale a decir que en cada inserción debe ser cuidadosamente estudiada la función de las características de los puestos de trabajo ofrecidos, del tipo de candidatos que deseamos y su actitud psicológica hacia los anuncios, de los requisitos que deben cumplir y del momento en que se publican los anuncios. Por lo tanto es importante estudiar el periódico más apto, para publicar un anuncio cuidadosamente redactado y publicado, con el cual se alcancen las finalidades deseadas.

FACTORES A CONSIDERAR:

Los factores a considerar antes de decidir la publicación de los anuncios son los siguientes:

- a) Cudl es el público, al que se desea hacer llegar el mensaje.
- b) El texto del anuncio.
- c) El periódico en que se ha de publicar.
- d) Lugar o páginas de inserción, presentación gráfica y dimensiones del anuncio.
- e) El número de veces que se repetirá.
- f) La fecha o fechas de publicación.
- g) La actitud psicológica de los posibles candidatos ante la lectura de los anuncios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LOS CRITERIOS A SEGUIR PARA UN BUEN RENDIMIENTO
PUBLICITARIO PUEDEN SER:

1./ Evitar ambigüedades, lagunas, e impresiones -
terminológicas que puedan dar lugar a equivocarse entre las
personas que lean el anuncio.

2./ Evitar la inclusión, en el texto del anuncio, -
de peticiones e indicaciones, objetivamente superfluas por
su calidad.

3./ Incluir en la inserción todos los elementos de
juicio indispensables para que el candidato potencial pue-
da formarse una visión amplia de la clase de trabajo ofre-
cido y de las condiciones y cualidades precisas para desem-
peñarlo, de manera que pueda determinar claramente si le -
conviene o no solicitarlo.

4./ Indicar el nombre de la empresa solicitante, ya
que se entiende que el hacerlo confiere mayor seriedad y --
prestigio al anuncio.

5./ Estudiar con atención, para cada publicación --
que vaya a utilizar, los días y las páginas más favorables-
para el éxito de la inserción.

6./ Poner atención con el tipo de personal solicitado y con las condiciones del mercado del trabajo, si intresa utilizar los anuncios económicos, o los de más categoría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REQUISITOS ESENCIALES QUE TODO ANUNCIO DEBE TENER:

- 1.- El contenido.
- 2.- El estilo y la forma en que dicho contenido es presentado.
- 3.- El lenguaje presentado.

Para la combinación de Estos tres elementos resulte eficaz debe ponerse atención en los siguientes puntos:

- a) Atraer la atención del lector.
- b) Suscitar el interés por el contenido del anuncio que comprende los detalles acerca del puesto de trabajo - - ofrecido, su nivel en la empresa, las condiciones personales y profesionales requeridas, el nombre de la empresa, su ubicación etc.-
- c) Estimular el deseo de responder poniendo de manifiesto factores de atracción tales como la retribución ofrecida, las posibilidades de mejora, horario de trabajo, y -- otras ventajas adicionales.
- d) Facilitar la acción de quienes desean responder-exigiendo el mínimo posible de formalidades y procurándose-

toda clase de instrucciones que favorezcan una respuesta, - rápida y factible.

2) PRESOLICITUD DE EMPLEO:

Es una forma que contiene un número reducido de datos, suficientes para determinar qué personas de las que -- han llegado a solicitar empleo son más afines al perfil de determinado puesto vacante, lo cual permite eliminar de inmediato aquellas personas que no reúnan un mínimo de requisitos establecidos por la empresa.

Al contar con la presolicitud obtenemos varias ventajas:

a) Dar la oportunidad a todas las personas que llegan a la empresa en busca de empleo.

b) Atender personalmente a todos los solicitantes.

c) Evaluar la presentación de los solicitantes.

d) Ahorrar tiempo evitando que el solicitante haga todos los trámites de selección, si no resultara preseleccionado para que no continuara.

e) Identificar a las personas que más se acoplen en

los puestos vacantes.

f) Atender en forma rápida y esmerada a los solicitantes que cumplan con los requisitos.

g) Cubrir las vacantes en el menor tiempo posible.

A continuación se presenta una presolicitud, la cual puede resultar efectiva en una preselección:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO.

FECHA _____

NOMBRE _____

DOMICILIO _____

TELEFONO _____

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____

EDAD _____

ESTADO CIVIL _____

ESTUDIOS REALIZADOS _____

OTROS _____

EXPERIENCIA LABORAL _____

OTRAS ACTIVIDADES _____

OBSERVACIONES _____

FIRMA. _____

Es necesario que toda presolicitud contenga cuando menos los siguientes datos:

FECHA:

En que se solicita el empleo.

NOMBRE:

Dato esencial para saber de qué persona se habla, al referirnos a una presolicitud.

DOMICILIO:

Es importante porque sabremos donde comunicarnos -- con el candidato, por medio de carta o telegrama, también -- nos permite determinar si la ubicación de su domicilio está cerca de la empresa o no.

TELEFONO:

Nos facilitará la comunicación, ya que ésta se realizará en forma rápida.

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:

Podremos ver la procedencia del solicitante.

EDAD:

Si el solicitante cuenta con edad suficiente requerida por el puesto.

ESTADO CIVIL:

Para comprobar su estado civil, y tener un elemento legal para que proceda la aplicación de las prestaciones -- que la empresa otorgue.

ESTUDIOS REALIZADOS:

Para poder ubicar al solicitante dentro de la empresa de acuerdo a sus conocimientos, capacidad intelectual, y habilidades.

OTROS:

Posiblemente el candidato tenga alguna especialidad que en un momento dado nos permita proponerlo en un puesto acorde o tenerlo en cartera para alguno otro que se requiera.

EXPERIENCIA:

Para conocer su experiencia en alguna actividad o profesión en especial y así el entrevistador, las relacione con el puesto requerido por la empresa.

OTRAS ACTIVIDADES:

Puede ser que el candidato tenga otras habilidades en alguna otra actividad, y esto nos sirva para desarrollarlo en otras actividades en el futuro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

38

OBSERVACIONES:

Aquí el entrevistador anotará sus comentarios e impresiones acerca del solicitante.

FIRMA:

Esta certificará que la información proporcionada por el solicitante n principio puede ser correcta.

En ese momento en el que el solicitante haya terminado, de llenar la presolicitud de empleo con todos los datos que se le piden, el entrevistador le indicará que la información proporcionada será analizada y estudiada y que en caso de interesarle a la empresa se comunicará lo antes posible.

A su vez el entrevistador analizará todas las presolicitudes de empleo y escogerá la que más se asemeje o relacione con el puesto requerido.

3) SOLICITUD DE EMPLEO:

La solicitud de empleo tiene como objeto proporcionar una serie de datos complementarios a la presolicitud, - tendientes de reafirmar si la persona es o no es la adecuada, para ocupar el puesto vacante, de acuerdo a los datos - que haya proporcionado, es decir que el formulario a obtener del mismo candidato es encontrar algunas informaciones-

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

39

significativas sobre su valor potencial respecto al puesto que se le ofrece necesarias para juzgar sobre su idoneidad o falta de cualidades para ocuparlo.

Esta finalidad es frecuente no alcanzarla por la forma defectuosa en que el formulario ha sido concebido e implantado.

Como podemos ver más adelante es necesario que ante todo el modelo contenga todas las preguntas, que proporcionen un panorama más amplio de las características de los candidatos que resulten verdaderamente relevantes en función de las necesidades específicas que la empresa requiera.

No debe ser pues, elaborado al azar, ni como imitación literal de ejemplos ajenos, sino cuidadosamente estudiado en función a los procedimientos de selección establecidos en la empresa con mira puesta en la obtención de datos útiles, a la misma para mejor conocimiento del aspirante.

A continuación se presenta una forma de solicitud:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

40

SOLICITUD DE EMPLEO.

DATOS GENERALES:

Nombre completo _____

Domicilio _____

Calle No. Colonia C.P.

Teléfono _____ Propio _____ Recado _____

Lugar y fecha de nacimiento _____

Nacionalidad _____

Estado Civil _____

Personas que dependen económicamente de él _____

Número de afiliación del IMSS _____

Registro Federal de contribuyentes _____

No. de Cartilla _____

Clase y No. de Licencia _____

Tiene crédito del INFONAVIT _____

Tiene crédito del FONACOT _____

Tiene parientes en esta empresa Si _____ No _____

Quienes _____

Por qué medio se conectó con esta empresa _____

Tiene automóvil propio _____

Marca _____

Modelo _____

ESTUDIOS:	ESCUELA	POBLACION	AÑOS DE	A
-----------	---------	-----------	------------	---

Primaria _____

Secundaria _____

Comercial _____

Preparatoria _____

Profesional _____

Post-grado _____

IDIOMAS:

Qué idiomas conoce _____

Cómo los habla:

Excelente _____

Bien _____

Medio _____

Elemental _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

42

CURSOS DE ESPECIALIZACION Y OTROS TOMADOS:

INSTITUCION QUE LO IMPARTIO:

Estudia actualmente No _____ Si _____

Qué está estudiando? _____

Escuela _____

Horario _____

Qué planes tiene sobre estudios posteriores _____

EMPLEO:

Empresa _____

Domicilio _____

Teléfono _____

Puesto desempeñado _____

Nombre de su jefe inmediato _____

Sueldo inicial _____ Sueldo final _____

Empresa _____

Domicilio _____

Teléfono _____

Puesto desempeñado _____

Nombre de su jefe inmediato _____

Sueldo inicial _____ Sueldo final _____

Empresa _____

Domicilio _____

Teléfono _____

Puesto desempeñado _____

Sueldo inicial _____ Sueldo final _____

REFERENCIAS NO FAMILIARES:

NOMBRE _____

Dirección _____

Teléfono _____

Relación _____

NOMBRE _____

Dirección _____

Teléfono _____

Relación _____

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--

NOMBRE _____

Dirección _____

Teléfono _____

Relación _____

NOMBRE _____

Dirección _____

Teléfono _____

Relación _____

CERTIFICO QUE LA INFORMACION ES CORRECTA.

FIRMA _____

FECHA _____

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOMBRE COMPLETO:

Este dato es esencial para saber de que persona se habla al referirnos a una solicitud de empleo.

DOMICILIO:

Esto es importante, porque sabremos a donde comunicarnos, con el candidato por medio de carta o telegrama, -- también nos permite determinar si la ubicación de su domicilio está cercana a la de la empresa o no.

TELEFONO:

Agiliza la comunicación.

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:

Nos permitirá saber la procedencia del solicitante y el tiempo de radicar en la ciudad, de tal manera que se pueda determinar su adaptación a la ciudad y al ritmo de -- trabajo.

NACIONALIDAD:

En caso de ser extranjero el solicitante necesitamos saber si cuenta con toda su documentación legal en regla que le permita trabajar en el territorio nacional.

ESTADO CIVIL:

Al comprobar Este se podrán aplicar las prestaciones que otorga la empresa.

PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED:

Esto nos permite saber si el solicitante tiene la necesidad urgente de trabajar, así como también saber el número de personas que dependen de él, si el sueldo ofrecido para el puesto satisface sus necesidades económicas.

NUMERO DE AFILIACION DEL I.M.S.S.

Este número servirá para checar en qué empresa dieron de alta por primera vez al solicitante en el Instituto Mexicano del Seguro Social, y poder darlo de alta con el mismo número, evitando así duplicidad del número.

REGISTRO FEDERAL DEL CONTRIBUYENTE:

Nos sirve para saber a partir de qué fecha se registró el solicitante ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para efecto de declarar sus percepciones; lo cual debe de seguir haciendo la empresa por el empleado al contratar con su mismo número de registro.

NUMERO DE CARTILLA:

Para verificar el cumplimiento de su obligación ci-

vil Impuesta por el Estado, en lo que se refiere al adies--
 tramiento para la defensa del mismo, cuando ello sea necesa--
 rio.

SABER SI TIENE CREDITO EN INFONAVIT:

Por medio de esto la empresa sabrá si el solicitante tiene crédito en esa Institución, para hacerle los descuentos en su oportunidad. De no hacerlo así el perjudicado será el solicitante, pues al cambiarse de un trabajo a otro la ley del INFONAVIT le da un plazo de un año para que se regularice en sus pagos.

¿PRO QUE MEDIOS SE CONECTÓ CON LA EMPRESA?

Esto servirá al departamento de reclutamiento y selección de personal para conocer cómo se enteró de que la empresa necesitaba un candidato, y así seguir utilizando esa fuente de reclutamiento.

¿TIENE PARIENTES O CONOCIDOS EN ESTA EMPRESA?

En este renglón la empresa puede contratar a una persona que tenga lazos de amistad con un trabajador que ha ya demostrado buen desempeño en sus labores, disponibilidad y honradez.

También existen empresas que no desean que trabajen

parientes en la misma, pensando que en algún momento puedan atentar contra ésta.

¿TIENE AUTOMOVIL PROPIO?

En algunas organizaciones, por el tipo de trabajo a realizar requieren que el solicitante cuente con automóvil propio.

ESTUDIOS:

En base a los estudios anotados por el solicitante, el entrevistador, relacionará éstos con los requisitos que se piden para un puesto requerido.

IDIOMAS:

Esto nos permitirá saber si el solicitante conoce otro idioma, el cual le sirva para desempeñar una función específica dentro de la Organización.

CURSOS TOMADOS:

Posiblemente el candidato tiene otros estudios o especialidades que en un momento dado nos permita proponerlo en un puesto acorde o tenerlo en cartera para algún otro -- puesto que se requiera.

¿ESTUDIA ACTUALMENTE?, ¿QUE ESTA ESTUDIANDO?

Con esta información el entrevistador se dará cuen-

ta de las inclinaciones que tiene el candidato, y así proponerlo en un puesto que le permita combinar sus estudios con alguna labor de la Organización. También nos permite saber si el horario que tiene en la escuela no interfiere en las labores que se le encomendaren, así como la ubicación de ésta le permita acoplarse en ambos lados.

¿QUE PLANES TIENE RESPECTO A ESTUDIOS POSTERIORES?

Conocer las aspiraciones del candidato, metas, así como potencial a desarrollar dentro de la Organización.

EMPLEOS:

En este punto debemos de profundizar más, ya que -- así podremos conocer su experiencia en alguna actividad o profesión, y así el entrevistador la relacione con un puesto requerido por la Empresa.

También aquí es importante saber en qué empresas es tuvo laborando, domicilios, puestos, para complementar algunos datos que posteriormente serán de gran utilidad.

Conocer el nombre de los jefes anteriores y los -- puestos desempeñados por éstos para pedir referencias del solicitante; el sueldo inicial mensual, así como el sueldo final en todas y cada una de las empresas que laboró para verificar el desarrollo obtenido por el candidato, y su per

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

50

manencia en cada empresa, pues es conveniente saber la antigüedad que tuvo en sus empleos anteriores.

¿QUE MAQUINAS DE OFICINA SABE MANEJAR?

Para saber en todo lo que nos pueda ser útil.

PUESTO ESPECIFICO QUE DESEA:

Aquí podremos conocer las aspiraciones del candidato, así como las inclinaciones que tiene en una labor.

SUELDO DESEADO:

Este punto, nos enseña las pretenciones del candidato con respecto a su pago.

OTROS PUESTOS O ACTIVIDADES QUE DOMINA:

Puede ser que el candidato tenga ciertos conocimientos o habilidades especiales que haya aprendido al ocupar - el puesto anterior y esto nos servirá para desarrollarlo en otras actividades similares a futuro.

¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACION O CLUB?

Aquí encontraremos el tipo de relaciones sociales - que tiene el solicitante.

PASATIEMPOS FAVORITOS.

Aquí veremos en qué pasa su tiempo libre el candidato.

DISPONIBILIDAD DE VIAJAR:**FECHA EN QUE PODRIA EMPEZAR A TRABAJAR?**

Este dato es de vital importancia, para que la organización sepa cuando puede contar con el candidato.

¿EXISTE ALGUN PROBLEMA EN PEDIR REFERENCIAS DE SU SOLICITUD DESDE AHORA?

Existen empresas que acostumbran checar las referencias antes de contratar en forma definitiva a una persona, por lo cual hacen esta pregunta.

REFERENCIAS NO FAMILIARES:

Con estas se podrá verificar el comportamiento del individuo sobre aspectos personales, como es: la forma de vida, relaciones personales, vicios, etc.

FIRMA:

Para certificar la información proporcionada por el candidato en principio puede ser correcta.

FECHA:

En que el solicitante proporcionó la información.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

52

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO.

La política general sobre energía humana presumiblemente establece el tono y el clima total para las políticas y prácticas de reclutamiento. Esto se refleja en las actitudes de los reclutadores y en la percepción de su propio papel, así como el de los propios reclutas en potencia.

Con objeto de que las políticas cuenten con mayor autoridad, es conveniente que se formalicen como declaraciones escritas. Tales declaraciones permiten que las políticas sean comunicadas con mayor rapidez y precisión a cada individuo en la compañía.

Puesto que las políticas deberán ayudar en lugar de obstaculizar las decisiones; no debe permitirse que estas obstruyan la libertad de acción o descargan a los gerentes en el uso de la iniciativa para buscar los mejores cursos de acción.

Para todo reclutamiento, una pregunta preliminar referente a las políticas, considera el grado hasta el cual se enfatizarán las fuentes internas y externas.

Muchas declaraciones actuales de las políticas generales de energía humana expresan la intención de dar a los-

empleados actuales la primera oportunidad en todas las vacantes, que se presenten en la organización.

Los administradores consideran distintas variantes, al decidir sobre el grado hasta el cual dependerán las fuentes internas o externas, entre las importantes se encuentran:

1.- El efecto de Esta política sobre las actitudes y acciones de todos los empleados. A menudo se cita como la razón principal para una política de ascenso desde adentro. La mayoría de los empleados probablemente se sentirán más seguros y se identificarán más con los intereses al largo plazo de la firma cuando pueden anticipar la primera oportunidad en las vacantes que se presentan. Por otra parte, la aplicación de la política de ascensos desde adentro, puede impulsar a un trabajador mediocre.

2.- El nivel de especialización requerido por los empleados. En muchas organizaciones la fuente principal de trabajadores calificados pueden estar en las filas de los actuales empleados, que han recibido entrenamiento especializado.

3.- El énfasis en la política general de energía hu

mana sobre la participación de los empleados en todos los niveles. Los nuevos empleados, tomados de afuera, sin experiencia en la firma, no pueden conocer lo suficiente acerca de sus productos o procesos para participar efectivamente.

4.- La necesidad de originalidad e incentivos.

5.- Aceptación del principio de antigüedad. Esta es la base más sencilla para decidir quién amerita el avance.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3

LA ENTREVISTA.

La entrevista es un medio de comunicación interpersonal de mucha utilidad en la selección de personal dentro de la empresa, ya que en ella se puede establecer un mutuo-contacto con el cual se debe intercambiar útil información para poder tomar la decisión final.

La entrevista es de un valor incalculable dentro -- del proceso de selección ya que en ésta se da una relación-entre el candidato y la empresa.

A través de la entrevista se obtienen datos e información acerca del candidato, la cual permitirá ir conociendo las aptitudes y características de la persona y así ir -determinando si es adecuada para la vacante.

Para desarrollar una entrevista efectiva es necesario tener claramente definidos los objetivos de tal manera-que el entrevistador encamine la entrevista hacia éstos.

En la entrevista deberemos obtener la siguiente in-formación básica y así poder continuar el proceso de selec-ción.

a) Proporcionar al candidato una buena imágen acerca de la empresa, y de la relación y trato con el personal de tal manera que si el candidato es aceptado o rechazado, se lleve una buena impresión de la empresa.

b) Se deberá informar al candidato, sobre los datos de la empresa y sobre el puesto de trabajo que está vacante cubre para que determine si resulta de su interés o no el ingresar a la empresa.

c) Analizar que el candidato requiera los requerimientos mínimos del puesto para que en caso de que sea seleccionado, cubra satisfactoriamente con sus labores, y responsabilidades inherentes al puesto.

Al considerar estos tres factores como parte importante de la entrevista es comprensible su gran importancia dentro del proceso de selección de personal.

Dentro de la entrevista se debe de analizar también la conducta de las personas involucradas en la entrevista.

El entrevistador debe estar conciente de la importancia de sus reacciones al cuestionar o al escuchar una respuesta ya que esto puede alterar las respuestas o comportamiento del entrevistado.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Se debe de considerar que la entrevista es una relación humana en la que por una parte se presenta con ideas - bien definidas y por la otra de expectativas, también se -- presenta el caso de un clima de confianza y se origina una- relación de individuos. Esto es importante ya que con esta- relación se produce una apertura en los canales y esto faci lita la transmisión de la información.

CARACTERISTICAS DE LOS ENTREVISTADORES.

El factor más importante para el éxito de las entrevistas en selección es sin duda alguna la habilidad de los entrevistadores, a continuación se mencionan las características que debe reunir un buen entrevistador.

1) Suficiente conocimiento tanto de la empresa como de los requisitos y características exigidos por los puestos que se tratan de cubrir.

Es de vital importancia para una correcta selección y para evitar que personas adecuadas sean rechazadas por falta de preparación del entrevistador.

2) Capacidad para valorar en forma objetiva y cuidadosa todas las situaciones que se presenten y determinar -- las diferencias individuales, aún las más sutiles. Bajo este aspecto los individuos cordiales y extrovertidos ofrecen menos garantías de éxito que los introvertidos y reservados. Estos últimos dan menor importancia a los sentimientos, emociones, están menos inclinados a excusar, subestimar, y tienen por lo tanto mayor capacidad de razonamiento crítico y objetivo.

3) Capacidad para establecer con el candidato cual-

quiera que sea un trato amistoso, franco y cordial.

4) Capacidad en el curso de la entrevista de mantener constantemente concentrada la atención en lo que le interesa y desea saber, y de tener presentes en todo momento, los fines perseguidos; ajeno a todos motivos de distracción y desviación que pudiesen ocurrir.

5) Capacidad para percibir rápidamente y sin errores todos los elementos que continuamente se suceden durante la entrevista (respuestas del candidato, aluciones, matices, tonos de voz, actitudes, ademanes, expresiones, etc.

6) Experiencia suficiente en los contactos con personas de todo tipo y edad, con el fin de interpretar acertadamente actitudes y expresiones.

7) Notable inteligencia. Por dos razones ante todo, porque un escaso nivel intelectual nunca va unido a la agudeza de criterio; en segundo lugar; porque un entrevistador debe de ser capaz de dialogar y discutir con personas de elevada capacidad mental.

8) Capacidad para retener la mayor cantidad posible de información y transmitir, la estrictamente indispensable.

Las personas con tendencia a hablar mucho, no son, - por tanto las más indicadas para dirigir una entrevista, ya que desperdician mucho tiempo, que deberlan emplear para obtener información acerca del candidato.

g) Madurez y estabilidad emocional, ausencia de perjuicios e ideas preconcebidas; autocontrol hasta el punto - de no permitir que el contenido de la entrevista sea influido o desvirtuado por los propios sentimientos personales, - el estado de ánimo, las ideas propias, las condiciones físicas, etc.

10) Capacidad para aceptar a los candidatos tal como son, sin tender a imponerles las propias convicciones y a aprobar solamente a aquellos cuyas ideas comportamiento o personalidad sean parecidas a las del propio entrevistador.

11) Independencia absoluta en criterio, o sea capacidad para no dejarse influenciar por el candidato, hasta - el punto de perder en su estudio el objetivo de la entrevista.

12) Prudencia y flexibilidad de juicio. Las personas con puntos de vista extremistas y rigidos en la confron- tación de los individuos y las situaciones, no son las adecuadas para la misión de entrevistadores, ya que rechazan -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

inmediatamente a quienes no comparten su forma de pensar.

Es importante señalar que el entrevistador debe descubrir, precisamente aquellas cualidades que diferencian a un sujeto de otro.

El individuo, conciente de que está siendo evaluado y con interés de ser aceptado, se comportará lógicamente -- con artificialidad. En la medida en que el entrevistador se gane la confianza del entrevistado, podrá lograr que éste - se sienta agusto, permitiéndose obtener los datos y las impresiones más reales y sinceras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Importancia de la Entrevista.

La entrevista reviste un valor especial ya que en ella se da el primer contacto personal entre la empresa y el solicitante, y a lo largo de la misma es factible hacer varias observaciones para determinar si el solicitante es un candidato viable para ocupar una de las vacantes existentes.

De la entrevista depende que el solicitante se lleve una buena imagen de la empresa, y de que existan resultados favorables en la continuación del proceso de selección.

La entrevista es importante ya que de ella dependen resultados favorables del equipo de trabajo y que existan buenas relaciones entre ellos; por lo tanto se le exige al jefe preparar adecuadamente la entrevista, dentro de esta se le dedicará tiempo y atención para conocer y estudiar a los futuros colaboradores, si no, esto fuera una pérdida de tiempo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Objetivos de la Entrevista.

A) Conocer lo mejor posible la personalidad, antecedentes, trabajos anteriores, ambiciones, proyectos, y otros puntos importantes del candidato.

B) Empezar con un clima de confianza y relación entre el candidato y la empresa.

C) Conocer el desenvolvimiento del candidato ante el primer contacto personal entre la Organización y el solicitante.

D) Deberá mantener su espíritu crítico y no dejarse llevar por motivos sentimentales.

E) Se deberá procurar establecer una historia completa de los trabajos anteriores del candidato a fin de que éste no omita algún trabajo en el que haya quedado mal.

F) Se deberá descubrir el motivo que el candidato tiene para trabajar en la empresa.

Tipos de Entrevista.

Las entrevistas de empleo o selección están clasificadas principalmente de acuerdo con los métodos o enfoques que se usen para obtener información y traer a la luz las actitudes y sentimientos del solicitante. La diferencia de más importancia es con respecto a la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador de aplicar algún método en particular.

En el tipo de entrevista más estructurada, el entrevistador determina el curso que deba seguir la entrevista a medida que se formula cada pregunta, en tanto que en las menos estructuradas, el solicitante es quien desempeña el papel principal de determinar la forma que seguirá la misma.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA:

El solicitante recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma. En general el enfoque no dirigido, se caracteriza por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute, usa preguntas breves, no interrumpe o cambia el asunto abruptamente, contesta brevemente y permite pausas en la conversación.

Mientras más libertad se le proporcione al solici-

tante, mayor será la oportunidad que tenga para discutir -- con amplitud cualesquiera puntos que desee tocar, por otro lado el entrevistador no debe llegar a una entrevista sin fijarse algunos objetivos.

ENTREVISTA PROFUNDA:

Va un paso más allá, de la anterior, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran - distintas áreas de la vida del solicitante que estén relacionadas con el empleo.

En el modelo de la entrevista profunda proporciona una hoja de evaluación para guiar al entrevistador en la - valoración de las seis áreas principales cubiertas por la entrevista:

¿Qué es lo más importante para usted en su trabajo?

¿Qué es lo que le importa menos de su trabajo?

¿Qué experiencia de sus días de estudiante considera la más importante?

¿Cuáles cree que sean los aspectos más sobresalientes en su persona?

¿Qué puesto desea tener dentro de 10 años?

¿Por qué deberíamos contratarlo?

ENTREVISTA ESTANDARIZADA:

Es el tipo de entrevista más altamente estructurada, la cual se apega más estrechamente a un conjunto de preguntas sumamente detalladas en formas especialmente preparadas, como se muestra a continuación:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

67

FORMA DE ENTREVISTA ESTANDARIZADA.

NOMBRE _____ # TEL _____

EL TELEFONO ES PROPIO _____

DIRECCION ACTUAL _____

FECHA DE NACIMIENTO _____

EDAD _____

POR QUE ESTA SOLICITANDO USTED ESTA POSICION _____

ESTA USTED EMPLEADO ACTUALMENTE SI _____ NO _____

HISTORIA DE TRABAJO: ULTIMA O ACTUAL POSICION.

FECHAS DE _____ 19__ A 19__

COMPANIA _____ DIRECCION _____ DIVISION _____

COMO OBTUVO ESTE EMPLEO _____

NATURALEZA DEL TRABAJO AL INICIARLO _____

INGRESOS INICIALES _____

¿HA CAMBIADO DE PUESTO ? _____

INGRESOS FINALES _____

¿CUALES ERAN SUS DEBERES Y RESPONSABILIDADES AL DEJAR EL - -
PUESTO _____

SUPERIOR _____ TITULO _____

COMO TRABAJABA CON EL? _____

¿QUE ERA LO QUE MAS LE GUSTABA RESPECTO A SU POSICION? _____

¿QUE ERA LO QUE MAS LE DISGUSTABA ESPECIALMENTE? _____

¿CUANTO TIEMPO FALTO A SU TRABAJO? _____

RAZONES _____

RAZONES PARA DEJAR EL TRABAJO _____

EXACTAMENTE CUANDO? _____

TRABAJOS DE TIEMPO PARCIAL DURANTE SU TRABAJO _____

POSICION ANTERIOR A LA ULTIMA

FECHA DE _____ A _____

COMPANIA _____

DIVISION _____ DIRECCION _____

¿QUE LE PARECIO ESTE TRABAJO? _____

NATURALEZA DEL TRABAJO AL EMPEZAR _____

SUELDO INICIAL _____

¿CAMBIO DE PUESTO? _____

INGRESOS AL DEJARLO _____

¿CUALES ERAN SUS DEBERES Y RESPONSABILIDADES CUANDO DEJO

EL TRABAJO? _____

SUPERIOR _____

TITULO _____

¿COMO TRABAJABA CON EL? _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MÉTODOS ESPECIALES DE LA ENTREVISTA

La mayoría de las entrevistas de empleo seguirán -- uno de los métodos que han descrito, sin embargo, existen otros que son utilizados para propósitos esenciales.

1) LA ENTREVISTA DE GRUPO:

Es un método popular en la selección de aspirantes a ejecutivos. Se reúnen a 6 solicitantes para una discusión en grupo. Sentados al lado o detrás del grupo; habrá ejecutivos de la compañía, que observarán y evaluarán a los candidatos, en tanto se enfrasan en una discusión de mesa redonda, con o sin un director.

Esta entrevista facilita las observaciones de factores tales como iniciativa, dinamismo, adaptabilidad a nuevas situaciones, tacto, habilidad para congeniar a las personas, y cualidades similares.

2) ENTREVISTA DE SINODO:

Incluye tener un cuerpo de entrevistadores, que fungen como sínodo e interroguen y observen a un sólo candidato.

3) ENTREVISTA DE PRESION:

Consiste en colocar al candidato bajo una tensión -

considerable, por lo general comprende una rápida ráfaga de preguntas por varios entrevistadores que parecen poco amistosos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TIPOS DE PREGUNTAS EN LA ENTREVISTA

1) PREGUNTAS CERRADAS:- Son aquellas que pueden ser contestadas adecuadamente con pocas palabras.

2) PREGUNTAS ABIERTAS:- Aquí se invita al entrevistado a que nos platique sobre algún tema ampliamente.

3) PREGUNTAS SUGERENTES:- Son aquellas que orientan al entrevistado a dar la respuesta que deseamos.

4) PREGUNTAS PROYECTIVAS:- En la respuesta a éstas el entrevistado expresa directa o indirectamente su opinión personal sobre lo que preguntamos.

5) PREGUNTAS SITUACIONALES:- Estas preguntas buscan colocar al entrevistado en una determinada situación y observar sus aportaciones de esa perspectiva.

El medio a través del cual el entrevistador trate de obtener la información del entrevistado es el de preguntar; no haciendo de esto un interrogatorio por lo cual se deberán utilizar las preguntas técnicas arriba mencionadas y que van de acuerdo a la personalidad del candidato.

TECNICAS DE LA ENTREVISTA.

TECNICA DE CONFIANZA.- El entrevistador empieza la entrevista con una actitud pasiva haciendo que el entrevistado continúe con la entrevista.

TECNICA DEL SILENCIO.- El entrevistador deberá guardar silencio cuando el entrevistado ha terminado de hablar aparentemente y así se le compromete a continuar; también - sirve para que el entrevistado se amplíe en todo lo que está hablando sin que exista interrupción alguna; esto se permite dentro del tiempo programado para la entrevista.

TECNICA DEL USO DEL AGRADO.- Son gestos de aprobación del entrevistador para que el entrevistado siga hablando.

TECNICA DEL USO DE DESAGRADO.- Son gestos de reprobación del entrevistador para detectar si el entrevistado - está seguro de lo que dice. También se presiona al candidato para saber que tanta seguridad tiene el candidato en sí mismo y detectar si puede mantener con firmeza lo que dijo anteriormente; o si trata de complacer al entrevistador apareciendo nervioso e inseguro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TECNICA DEL ECO.- Es cuando el entrevistador hace repetición de una palabra o el final de la frase teniendo como objetivo para que continúe hablando el entrevistado.

TECNICA DE CONFRONTACION.- Se aplica esta técnica - es especialmente aplicable para el entrevistado que trata de sorprender, exagerando su capacidad y conocimiento; consiste en pedirle al entrevistado pruebas de los datos que se sospecha que está exagerando.

TECNICA DE PRESION DEL TIEMPO.- Consiste en apresurar al entrevistado que habla mucho.

PASOS PREVIOS A LA ENTREVISTA.

Antes de llevar a cabo la entrevista y para que ésta resulte efectiva, el entrevistador debe tener los puntos esenciales sobre los cuales deberá dirigirla.

Para tal fin, deberá estudiar las descripciones de los puestos de trabajo, así mismo se documentará sobre la ubicación del puesto del trabajo ofrecido dentro de la estructura de la empresa; las posibilidades de desarrollo, el sueldo que devengará, prestaciones, etc., además el análisis de la solicitud del candidato para detectar en ella los puntos sobre los cuales le conviene profundizar sobre la --

entrevista.

Se considera que uno de los factores que requiere - de gran importancia, y que muy pocas empresas la dan, es la preparación del ambiente, es decir, que desde que el solicitante llega a solicitar el empleo se le trate con cordialidad, cortesía y respeto. Con esto se logrará que el candidato se sienta a gusto durante todo el tiempo que permanezca en la empresa.

La preparación del ambiente para la entrevista comprende varios factores:

a) La fecha y hora en que debe ser realizada la entrevista, esto es con el objeto de fixar un horario adecuado para realizar la entrevista a fondo, ya que hay ocasiones en que se necesita personal profesionalmente calificado y la mayoría de las veces este se encuentra trabajando en - otra empresa, por lo cual es recomendable que se convenga - mutuamente la cita.

b) La puntualidad, este punto es de suma importan--cia ya que con esto se denota formalidad y demuestra inte--rès en ambas partes, ya que por otro lado aparte de cual- -quier razón de cortesía es conveniente como medida de aten--ción, evitar en lo sucesivo los lamentables efectos que to-

da espera produce en quien ya se encuentra en una tensa situación emotiva.

c) Se debe dedicar un especial cuidado al ambiente en que los examinados han de esperar su turno. Esto es, tener suficiente mobiliario para situar a los candidatos en posiciones cómodas y agradables, teniendo en las paredes -- cuadros o fotografías de la empresa, así como productos que elabora para que los candidatos se vayan formando una idea de lo que es la empresa en la que posiblemente laboren.

Además, dotar las salas de revistas recientes relacionadas con las innovaciones de la empresa, así como de publicaciones empresariales, etc., asegurar la cercanía y el fácil acceso a los servicios de higiene.

d) Contar con un local apropiado para la entrevista donde exista privacidad, suficiente iluminación y ventilación, se recomienda no atender llamadas telefónicas para evitar interrupciones en el desarrollo de la entrevista y se pierda la hilación de ésta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACTITUDES DEL ENTREVISTADOR.

EL ARTE DE PREGUNTAR:- El fin primordial que se persigue en las preguntas de una entrevista, es traducir los - objetivos específicos del entrevistador en una comunicación positiva con el entrevistado.

Debe considerarse que antes de hacer una pregunta, - es preciso conocer siempre el fin a que está dirigida, puede ser distinto según los casos.

Existen varias técnicas para lograr las respuestas - precisas que se desean obtener, sobre las preguntas hechas - al candidato.

a) No hacer preguntas directas antes de que el clima de la entrevista sea lo suficiente reposado y amistoso - para que induzca al candidato a hablar libremente y facilitar las informaciones deseadas.

b) Empezar con preguntas que tengan las mayores probabilidades de producir una reacción favorable en el entrevistado y no de provocar actitudes negativas o defensivas, - una vez ordenada la entrevista, se procede a crear una atmósfera propicia y precisa para los minutos iniciales, el - entrevistador opone generalmente menos resistencia a las --

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

preguntas que se le formulen posteriormente con el fin de profundizar en los temas tratados.

c) Hacer preguntas de una manera clara y precisa, - para no confundir al entrevistado; además, utilizar un lenguaje adecuado para que éste pueda comprender la pregunta.

d) Hacer preguntas abiertas y francas, de modo que el entrevistado debe responder con cierta amplitud, facilitando la información que se desea obtener.

e) Iniciar cada nuevo tema con una pregunta más amplia, que permita al entrevistado responder libremente y extensamente. Al mismo tiempo, continuar con preguntas más específicas sobre puntos aludidos por el candidato en su respuesta.

f) Evitar preguntas que contengan en sí mismas la respuesta, en primer lugar para no sugerir la respuesta al candidato; y en segundo para no influir en su estado de ánimo.

g) Asegurándose de haber comprendido bien las respuestas del entrevistado. De tener alguna duda, la mejor solución es repetir con palabras propias la respuesta del candidato, preguntándole si esto es lo que deseaba decir.

h) Poner mucha atención a las preguntas trampa que pudieran resultar capciosas, ya que el mismo entrevistador puede correr el peligro de enredarse con sus propias preguntas, sobre todo si se enfrenta con un candidato igualmente inteligente y/o hábil.

i) Cuando el candidato divaga en sus preguntas y se aparta del tema central de la pregunta, no es conveniente - hacer que vuelva bruscamente a la pregunta original.

j) Si el entrevistado vacila al responder a una pregunta o la hace en forma evasiva, entonces el entrevistador debe enfrentarlo directamente con otra pregunta sobre el mismo asunto. Cuando se haya restablecido la atmósfera de afabilidad y confianza sobre ambos interlocutores. Es apropiado volver al tema, algunas de las palabras pronunciadas por el mismo candidato induciéndolo así a volver sobre el tema y continuar la conversación sobre el mismo; o bien, -- puede mostrarse muy interesado en lo que el candidato dice, y mediante breves comentarios, darle a entender que lo ha comprendido, animándolo a proseguir.

k) Recordar que las pausas y los momentos de silencio encierra una gran importancia para la buena dirección de la entrevista. Es conveniente que el entrevistador permanezca en silencio durante algunos segundos, una vez que el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

candidato haya terminado de hablar. Esta pausa permite al -
entrevistador reunir y coordinar sus pensamientos, puesto -
que le otorga una oportunidad para reanudar espontáneamente
la conversación y aclarar, completar lo que acaba de mani-
festar, o añadir cualquier dato que pueda resultar interese-
sante. Por su parte el examinador puede aprovechar la pausa
para ordenar ideas y recapacitar.

ESTA TESIS NO SALE

EL ARTE DE ESCUCHAR. DE LA BIBLIOTECA

Para referirnos a este punto, es bueno inciarlo re-
cordando una máxima que dice, "No estás aprendiendo nada --
mientras estás hablando". Los investigadores dedicados a es
tudiar las actividades de los ejecutivos han llegado a la -
conclusión de que dedican el 80% a comunicación oral, y más
de la mitad de este tiempo lo ocupan en escuchar a otros.
Igualmente se ha observado que muchos ejecutivos no saben -
escuchar, y que la mayoría habla mucho y escucha poco.
Si una persona no tiene la capacidad suficiente para escu-
char, tampoco la tendrá para entender; y esto puede suceder
tanto a personas con altos como a los de bajos índices de -
inteligencia. La práctica, en el escuchar nos facilita con-
formar la personalidad del individuo.

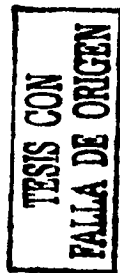
El escuchar eficientemente, ayuda a la persona a ob
tener información que tendrá que conocer a través de otros

medios; y sobre todo en su contexto original, con las expresiones emocionales, tono de voz y expresiones faciales con las que expresa una idea. Una persona que sabe escuchar ayuda al que habla, a transmitir su mensaje más claramente. Es bien sabido que muchos problemas se resuelven si la persona afectada los puede comentar con alguien capaz de escucharlo.

El proceso de desahogar lo que en ocasiones nos - - preocupa, requiere de tener una persona capacitada a quien poder comunicarlo, de tal manera que ésta muestre el camino hacia soluciones probablemente favorables.

Un aspecto muy importante para dirigir una entrevista es la capacidad del entrevistador para dejar hablar al - entrevistado. El examinador debe tratar hasta donde le sea posible despojarse de su propia personalidad durante la entrevista, con el objeto de encontrarse sobre lo que el candidato dice, y tratar de comprenderlo al máximo para hacerlo conocer después las opiniones propias.

El entrevistador no debe causar alguna reacción personal a las respuestas de los candidatos. La mejor técnica para inducir a hablar a una persona es el de escucharla con atención e interés; esta actitud del entrevistador contribuye grandemente a crear la atmósfera más apta para animar al candidato. Deben evitarse en absoluto actitudes o palabras-



que revelen impaciencia, desinterés, frialdad, antipatía, - desconfianza, escuchar así a un candidato, equivale a inhibirlo y desanimarlo; la impaciencia y la agresividad pueden provocar en el entrevistado una reacción hostil, la que a menudo se manifiesta con una fría actitud defensiva, la desconfianza es susceptible de inducir al candidato a encerrarse en sí mismo, y a que asuma una actitud cauta y reservada que le permita sopesar cada palabra expresada.

Es cualidad de un hábil entrevistador limitar sus propias palabras a las estrictamente necesarias para provocar las respuestas del candidato. El entrevistado es quien debe hablar ya que el entrevistador debe sobre todo escuchar. Las entrevistas que resultan ideales son aquellas que persiguen como finalidad, conseguir un monólogo del candidato, bien encauzado por el examinador mediante brevísimas intervenciones (del tipo bien, comprendido, muy interesante, - ¿qué sucedió después?, ¿qué hace usted ahora?, etc.).

Con término medio, el tiempo de la entrevista que puede resultar efectiva debe ser absorbido en un 65.75% por el entrevistado, y sólo un 25.35% por el entrevistador. - - Cuando esta proporción resulta alterada, o más aún invertida, debe dudarse que en la entrevista se hayan podido recoger los datos deseados. Por otra parte las entrevistas en donde no se consiguen los resultados esperados con aquellas

en las que el entrevistador centra la atención en sí mismo, se explaya relatando sus propias experiencias, habla tanto como el candidato o más. Quien habla demasiado y escucha poco no es un entrevistador hábil y/o experimentado: la atención debe centrarse siempre en la persona del candidato.

RESPECTO A LA PERSONA.

Durante la entrevista se establece una comunicación entre el entrevistador y el entrevistado en la cual se producen dos efectos en éste último, siendo el intelectual y - el emocional.

El que predomina en la mayoría de los casos es el emocional que se contrapone al intelectual haciendo que existan posibilidades de barreras en la comunicación.

Es labor del entrevistador lograr que el entrevistado tenga la suficiente confianza para facilitar la información requerida cuidando el primero, que ésta sea natural y no se le esté engañando; vigilando gestos, actitudes y ademanes.

El hecho de que una persona se presente con saco y corbata solicitando un puesto de determinada jerarquía no significa que se le va a dar un mejor trato, que a otra que se presenta con pantalón de mezclilla y solicita el puesto de obrero.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Todas las personas por el simple hecho de serlo merecen recibir un trato digno, no importando raza sexo, medio social en el que se desenvuelve y preparaci6n.

El entrevistador debe tener un objetivo en mente y ser6 buscar de entre varios candidatos a la persona id6nea para ocupar un puesto vacante. Cada entrevistado se comporta de diferente manera, por lo cual, se deben utilizar t6cnicas diferentes de entrevista para conseguir la informaci6n que el entrevistado necesita. Algunas veces se debe tener paciencia con cierto tipo de entrevistados, ya que por su nivel de preparaci6n, no les es posible responder claramente a determinadas preguntas; pues al momento de intentar contestarlas al entrevistador, no encuentran las adecuadas para ello.

Existen ocasiones en la entrevista en las que el entrevistado al expresar o comunicar alg6n mensaje, lo hace de una manera chusca sin darse cuenta; es aqu6 donde el entrevistador debe tener control en sus emociones, evitando--mofarse, reírse o hacer alguna broma de mal gusto, pues Esto causar6 al entrevistado inseguridad y miedo al expresar sus ideas pensando que la persona que est6 en el escritorio se burlar6 de 6l.

Ante Esta situaci6n el entrevistador debe mostrarse

comprendido y cooperar para darle más confianza al entrevistado, y así lograr que la comunicación sea efectiva y sobre todo pueda decidir entre el candidato.

Hay que recordar que cuando una persona llega a solicitar empleo a cualquier empresa, el primer contacto que tiene es con el departamento de reclutamiento de personal y de acuerdo al trato que se les dé, se llevará una imagen de ésta.

NATURALIDAD EN LA ENTREVISTA.

Durante la entrevista, el entrevistador debe valorar de manera objetiva y real al entrevistado de tal manera que pueda adoptar una naturalidad que le permita evitar algunos problemas con los que se puede tropezar con facilidad sin que se de cuenta, por lo que es necesario conocerlos para poderlos mejorar o evitar cuando sea posible.

La persona que se dedica a entrevistar debe procurar considerar, sus propias motivaciones, su escala de valores, su ideología para conocerlos, controlarlos y así poder diferenciar sus propias experiencias y sentimientos de los de su entrevistado.

Mucha de la motivación de las personas es inconsciente, y en la entrevista en la mayoría de los casos sólo-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

se observan y analizan las causas intelectuales del comportamiento humano, pero se olvidan de las causas psicológicas relacionadas con los sentimientos y emociones.

La labor del entrevistador es la de analizar estos aspectos procurando que las motivaciones inconscientes que se presenten, las pueda controlar, para que el entrevistado se muestre más tolerante y más capacitado para entenderlo.

La comunicación en la entrevista se lleva a cabo a través de mensajes en clave que se transmiten por medio de palabras, gestos y actitudes, expresamos lo que pensamos, queremos o sentimos por medio de ellos pero no siempre utilizamos la palabra adecuada para decirlo.

Si el entrevistador no aclara el concepto que tiene la otra persona sobre algunas palabras, su opinión final puede estar basada en un error.

La mayoría de las personas tienen prejuicios sobre los demás, pero rara vez nos damos cuenta de los nuestros, los cuales consideramos naturales.

Se piensa que los prejuicios son actitudes muy exageradas y extremistas como la discriminación racial, política o religiosa, pero al analizar nuestras actitudes diarias nos damos cuenta que estos prejuicios son mucho más simples, por ejemplo, se tiene antipatía o simpatía por las gentes delgadas o gordas, altas o bajas por la forma de vestir o -

de caminar, por las morenas o rubias, etc., y muchas veces - por estas características se emiten juicios distorcionados.

Otras veces puede juzgarse a las gentes de acuerdo a un patrón pre-establecido por viejas creencias generalizadas, por ejemplo existe la idea de que los pelirrojos, son gente apasionada, o que las personas con frente ancha son - inteligentes, que las caras angulosas, pertenecen a tipos - irritables y las regordetas serían características en gentes amigables y bonachonas.

Estudios recientes sobre este tema han demostrado que realmente no existe una base científica que apoye un diagnóstico basado exclusivamente en las características físicas externas.

El entrevistador debe escuchar las declaraciones -- que se hace con cierta duda preguntándole si lo que le están diciendo es realmente lo que él ha entendido, este modo de poner en duda lo que el observador ha captado puede llevarnos a formular otras preguntas o hacer algún comentario que nos aclare lo que realmente quiere decir el entrevistado.

Desde luego, esto no quiere decir que él deba dudar de todo lo que le dicen, tienen que seleccionar aquellos datos que son obvios y objetivos, de aquellos datos que pue--

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

dan tener diferentes implicaciones.

Toda situación tiene aspectos objetivos y subjetivos a saber. Un hombre pierde su trabajo, este es un hecho objetivo, los sentimientos acerca de ese hecho constituyen un factor-subjetivo. Toda experiencia humana va a involucrar estos -- dos aspectos. En una entrevista estos dos componentes están presentes y hay que separarlos de tal modo que podamos obtener una diferencia clara de cada uno de ellos.

Cuando se trata de ayudar a las personas, aún en si tuaciones muy sencillas es prudente escuchar no solo las pe ticiones objetivas, sino los matices que revelan los sentimientos que hay dentro y que nos orientan para tener una -- comprensión más clara de los hechos.

Reuniremos en los siguientes puntos las características que hay que tomar en cuenta para lograr mayor objetividad en la entrevista.

a) El entrevistador respetará los puntos de vista -- del entrevistado. Debe adoptar una actitud imparcial y -- abierta frente a la idea que exponga el sujeto, tratando de entenderlos y aceptarlos.

b) No impondrá su ideología, influyendo en los conceptos del entrevistado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) Analizar el material que se le presente, primero desde un punto de vista puramente racional y analítico y segundo enfocándolo hacia el aspecto humano y emocional.

d) Separar los prejuicios establecidos de los datos reales que le da el entrevistado.

e) Su atención debe estar totalmente enfocada a la situación de la entrevista, tratando de no divagar en otros temas.

f) Debe tratar de conocer a fondo su personalidad - para que pueda diferenciar entre su experiencia y sentimientos y las de el entrevistado.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

La primera tarea del entrevistado es establecer la clase de atmósfera que quiere para la entrevista. Empieza con la reacción del solicitante al aparecer en la oficina y la forma como es recibido. El entrevistador puede hacer mucho para influenciar estas reacciones y de él depende la atmósfera que quiera producir.

A continuación hablaremos de los pasos importantes - a seguir en la entrevista, de tal manera que le vayamos dan

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

do una estructura para saber si se está cumpliendo con el -
objetivo al momento de realizarla.

R A P P O R T

Es el establecimiento del rapport hacer que esencialmente disminuya la ansiedad del solicitante. y que su modo de hablar y de comportarse sea tan natural como las circunstancias lo permitan.

Las siguientes clases de comportamiento de un entrevistador contribuyen a establecer rapport.

- Tratar con cortesía.
- Interesarse al escuchar.
- Hacer preguntas extensas o específicas, según sea el caso.
- Comentar tópicos familiares del solicitante para poder abrir la entrevista.
- Comentar que las actividades de trabajo en la empresa son generalmente seguras y sin peligro.
- Buscar privacidad en la entrevista.
- Aclarar que la información referente a la vida privada se tratará confidencialmente.

Después es posible seguir dentro de los aspectos más profundos; pedir razones por las que cambia de trabajo, salud, finanzas personales y relaciones maritales. Por supuesto que algunas personas no se calman lo suficiente aún-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en entrevistas que duran de media hora a una hora; pero - - cuando el entrevistador es capaz de establecer rapport en poco tiempo, tales solicitantes cautelosos o tensos, se - - adaptan más rápidamente a la entrevista.

En entrevistas que duren menos de media hora, debemos obtener información suficiente que nos permita evaluar mejor al candidato.

PRIMERAS IMPRESIONES.

Algunas personas defienden la posición de que sus primeras impresiones son casi correctas; otras, dicen que tienen poco o ningún valor. La evidencia experimental sobre el tema lleva a conclusiones algo distintas sobre ambos puntos.

Es probable que algunos tipos de primera impresión son precisos, que algunos entrevistadores son más observadores que otros, y que unas personas pueden juzgar con mejor precisión que otras.

Como ejemplo de una primera impresión, que es a menudo precisa, observamos el nivel de vocabulario en el entrevistado, modales, arreglo personal, físico y entusiasmo. De acuerdo a estas características y al comportamiento del solicitante en el desarrollo de la entrevista nos podremos formar una mejor imagen y hacer un buen juicio de él.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA.

La preparación de la entrevista comprende de disposición previa de un plan referente al contenido de la misma; es decir, de las informaciones que se desean recoger en el curso de la entrevista.

El plan permite al entrevistador determinar por anticipado los puntos principales sobre los cuales detenerse, aquellos a tocar ligeramente y la forma de presentar sus argumentos.

Un entrevistador no debe afrontar una entrevista -- sin una planta de esta naturaleza, pues al aplicarlo dispondrá de más tiempo para concentrar su atención en las respuestas del candidato, sin preocuparse de pensar las sucesivas preguntas ni por el tempo de pausas embarazosas. Disponer de un plan no significa supeditarse totalmente al desarrollo de la entrevista, ya que ésta, puede y debe desenvolverse de acuerdo con las conveniencias dictadas por cada -- circunstancia. El plan ayuda al entrevistador a mantener la conversación bien encausada, evitando el riesgo de que se pierda el tiempo en divagaciones y detalles no esenciales o el encontrarse impreparado frente a un cambio de orientación adoptada por la entrevista.

En términos generales se puede decir que los temas comúnmente tocados durante la entrevista son los siguientes:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1) *Experiencia entrabajos anteriores.*- Este es sin duda uno de los temas más importantes de casi todas las entrevistas de selección. Saber lo que la persona ha hecho en el pasado representa una orientación muy útil para evaluarla.

Si el candidato es joven y con una corta experiencia de trabajo, puede ser oportuno remontar la conversación a sus actividades en la escuela, y pasar después a hablar de la selección del primer trabajo, continuando luego con lo sucesivo (si lo hay); si por el contrario posee el candidato varios trabajos anteriores, se seguirá el procedimiento inverso, comenzando con su ocupación actual, para pasar sucesivamente a las menos recientes.

Por cada trabajo mencionado, debe prestarse particular atención en los siguientes aspectos.

a) *Compañías precedentes, cargos desempeñados y - tiempo de permanencia.* Estos elementos deben indicar, si el candidato está inclinado a ser una persona estable o si por el contrario le gusta cambiar constantemente de trabajo, no obstante, cada tendencia de las apuntadas debe ser valorada en estrecha relación con las razones expuestas para justificar el abandono de los puestos anteriores.

b) *Relación con los jefes inmediatos, facilidad o - dificultad para acoplarse a diferentes tipos de dirección.*

c) *Motivo de separación: si fue por razones ajenas a su voluntad (término del contrato, reducción en la producción, problemas familiares, etc) o si por el contrario no entregaba a tiempo su trabajo, llegaba tarde existían malas relaciones con sus compañeros, no cooperaba con la empresa, etc.*

2) *Area personal o familiar.- Este tema es esencial para imaginarnos el comportamiento que el trabajador tendrá en la empresa.*

Sin duda alguna la relación que este guarda con su familia, nos puede dar una idea del criterio que tiene el individuo, en relación con el trato humano, su facilidad de adaptación, la manera de enfrentarse a una situación que se pudiera presentar en el desempeño de sus labores.

3) *Area Educacional: Este inciso es esencial, para ubicar al solicitante dentro de la empresa de acuerdo a sus conocimientos, capacidad intelectual y habilidades.*

Si no es dado a la persona el puesto adecuado a sus conocimientos, capacidad intelectual y habilidades no se desarrollará plenamente.

Por ello es conveniente profundizar en este punto -

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

para darnos cuenta en qué lugar dentro de la estructura de la organización desempeñaría mejor su trabajo.

Después de haber tratado estos tres puntos, nos contrarrolamos en la parte más alta de la estructura, teniendo una visión más amplia del solicitante.

Después se deberá pedir que nos platique acerca de su persona más a fondo, de los recursos que tenía cuando -- era estudiante, realizar algunas preguntas situacionales, -- acerca de que si él tuviera algún problema cómo lo resolvería, o cómo se comportaría.

Después se pasará al tema de sus quehaceres en sus ratos libres, también se le pedirá que nos hable de sus planes a corto, mediano y largo plazo, así sabremos si el individuo tiene deseos de trabajar realmente, y qué posibilidades tendría de continuar en la empresa de acuerdo a sus planes futuros, también veremos si tiene el suficiente potencial para el departamento que se le asigne.

Al haber obtenido toda esta información, se determinará si la persona es adecuada o no para el puesto.

Por último se le deberá preguntar al candidato si desea agregar algo más, antes de dar por terminada la entrevista.

CAPITULO 4
APLICACION DE LAS PRUEBAS.

Después de haber aplicado la entrevista inicial se podrá determinar si nos conviene o no continuar con el proceso de selección.

Si es conveniente para la organización seguir con el proceso de selección se aplicarán las pruebas; donde podremos conocer mejor al candidato.

Las pruebas tienen un costo elevado y un procedimiento lento pero permiten tener una visión completa, clara y precisa con respecto a sus habilidades, conocimientos, -- personalidad, cultura, y potencial intelectual.

No se debe creer ciegamente en el resultado de los exámenes y sobre esa base contratar a la persona ya que -- existen muchos factores que no tienen relación con las pruebas y pueden afectar el desempeño del candidato, por ejemplo:

- 1) Factores de Motivación.*
- 2) Nivel de aspiraciones.*
- 3) Preocupaciones económicas.*
- 4) Conflictos de personalidad con los jefes.*

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- 5) Preocupaciones por enfermedad en la familia.
- 6) O tensiones emocionales.

Por estas razones los exámenes deben de servir de -
gula; principalmente en las pruebas de aptitud para determi-
nar si se le deberá de asignar el puesto requerido.

Para que un examen pueda tener utilidad práctica se
deberá de tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Cuando el examen es de inteligencia, deberá de --
aplicarse en un grupo homogéneo, para al dar las explicacio-
nes de cada uno de los ejercicios, no exista confusión con-
algunos de los individuos y desesperación con otros.

- Deberá de ser objetivo, es decir, que puede esta-
blecerse si la respuesta es correcta por medio de la con- -
frontación rápida de una clave, de tal manera que la puntu-
ción sea de tabulación y no interpretación.

- La prueba deberá de tener una medición precisa y -
uniforme, o sea que al practicarse por segunda vez en un --
mismo individuo, deberá de dar la misma puntuación.

- El examen deberá de tener en cuenta los límites -
de tiempo y admitir calificación por cualquier persona.

- Que tenga relación con el puesto, es decir, que los exámenes y como consecuencia los resultados de su aplicación deberán corresponder a las características del puesto vacante.

En la generalidad de las organizaciones se aplican pruebas de habilidad mental, para medir la capacidad intelectual de los candidatos, lo cual sirve para colocar a -- las personas en el puesto de acuerdo a sus posibilidades.

TIPOS DE TESIS.

EXAMENES DE INTERESES:

Aquí podremos ver los intereses individuales de cada persona para establecer los trabajos que podrían satisfacer sus necesidades. En la selección se comienza el análisis por medio de la enumeración y combinación de los intereses que pueden tener asociación con el éxito en distintos tipos de trabajo, se les presenta a los candidatos un inventario de intereses que identifica la trama de ellos para -- permita su confrontación con claves de distintos trabajos.

PRUEBAS DE APTITUDES:

Aquí se miden las potencialidades en habilidad y capacidad: expresión verbal, habilidad numérica, habilidades-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

motrices y fuerzas físicas.

PRUEBAS DE ESTABILIDAD EMOCIONAL:

Para medir el temperamento básico del solicitante - son definidos por el ajuste y la personalidad; aquí se utilizarán pruebas proyectivas para determinar la personalidad.

PRUEBAS DE HABILIDAD O DE OPERACION:

Son pruebas que establecen el nivel actual del soli citante. Son pruebas de dominio y maestría como los exámenes de taquigrafía y mecanografía; son las más sencillas y satisfactorias.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ENTREVISTAS SIGUIENTES..

ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO:

Dentro de la estructura de una organización, existen diferentes departamentos que tienen funciones específicas y metas por alcanzar.

Para poder cumplir con estas metas se deberá contar con un número de personas que contribuyan al logro de estas. Habrá un jefe responsable por cada uno de los departamentos quien dirigirá y coordinará a todas estas personas.

El jefe inmediato deberá conocer las características de los puestos existentes. Deberá de tener un perfil -- del puesto con todas las funciones a realizar y las características que debe de tener el individuo para así poderlo -- evaluar mejor.

Para contar con el personal adecuado, el departamento de selección proporcionará personal suficiente para que el jefe tenga oportunidad de escoger a la persona más idónea para ocupar el puesto vacante.

La decisión acerca de la persona adecuada a ocupar el puesto, la deberá tomar el jefe inmediato, ya que el de-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

departamento de selección solamente propone candidatos.

Es muy conveniente que el jefe inmediato haga una entrevista minuciosa al candidato y toque aquellos puntos que se refieren a conocimiento, experiencia laboral en empleos anteriores, pues esto le ayudará a conocer la manera de desarrollarse de la persona, su estabilidad, relación con jefes anteriores, iniciativa y disposición.

Es de vital importancia el área familiar que hay -- que recordar que una persona que tiene este tipo de problemas en el momento de efectuar su trabajo, baja su rendimiento y está expuesto a sufrir un accidente.

Es importante que al momento que el jefe inmediato entrevista al candidato cubra los requisitos de la solicitud.

Al momento de terminar la entrevista el jefe inmediato informará al candidato las funciones que se realizan en el departamento así como su carga de trabajo, el turno en que va a trabajar, sueldo, días de descanso y comisiones en caso de que las tenga.

Al informarle al candidato sobre el trabajo que tiene que desarrollar se debe de observar la actitud de éste.

La observación importante ya que el jefe se dará -- cuenta si es ésta la persona adecuada para ocupar el puesto o si es mejor rechazarla.

Si es la persona adecuada se procederá a aceptarlo y a explicarle tanto el beneficio como las obligaciones que éste tendrá.

ENTREVISTA SINDICAL:

Las empresas actualmente cuentan con un sindicato -- el cual está formado para vigilar que el sector obrero coopere en el mejoramiento de la empresa y al mismo tiempo intervenga ante ésta en defensa de los intereses de los obreros.

"En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante" (LFT, ART. 395)

Las cláusulas relacionadas con este tema en la Ley Federal del Trabajo, no podrán aplicarse en perjuicio de -- los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa con anterioridad a la -- fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo y la inclusión en él de la cláu

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

sula de exclusión.

Así también se podrá establecer que el patrón separará del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante.

Generalmente se establece un plazo para que el sindicato cubra la vacante, con el conocimiento de que de no hacerlo, la empresa escogerá al candidato.

En la mayoría de las empresas existen acuerdos entre sindicatos y patrones, en el cual la empresa realiza to dos los trámites de selección y ya una vez efectuado este proceso, el sindicato decidirá si ingresa o no la persona a la empresa.

Así es como se debe de efectuar la entrevista sindical la cual viene a complementar la que anteriormente se -- efectuó en el departamento de personal.

Se podrá obtener mayor información del solicitante -- conforntando los datos que anteriormente escribió en la solicitud con lo que nos dice en esta entrevista.

Se deberá de conocer los antecedentes que ha tenido el candidato en cuestiones sindicales para saber si ha esta

do involucrado en huelgas y de qué manera.

Se deberá tener cuidado, pues al ingresar una persona que haya participado en algún movimiento de huelga, podría pretender hacer lo mismo en la nuestra, causándonos -- problemas graves.

Al candidato se le deberán de explicar las funcio-- nés que realiza el sindicato y la ayuda que le puede pres-- tar cuando así lo requiera.

Se le anunciarán cuáles son sus obligaciones para -- con el sindicato y también sus derechos.

ENTREVISTA CON EL JEFE SUPERIOR:

Es la última entrevista por la que pasa el solici-- tante, aquí se pretende conocer las inquietudes de la persona en cuanto a su formación y desarrollo dentro de la orga-- nización, o sea el potencial para ponerlo en el puesto ade-- cuado a sus habilidades y necesidades.

El jefe superior tiene mayor visión del esquema de-- la organización de la empresa y con esto ubicará mejor al-- candidato, que su jefe inmediato ya que este sólo tiene ex-- periencia en su departamento.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Con Esto se logrará que el aspirante sienta más con fianza en el jefe superior y dentro de la empresa comunique aspectos que puedan mejorar dentro de su trabajo riesgos a que estén expuestos sus compañeros de trabajo, o las deficiencias que existan en Este.

Después de haber finalizado Esta última entrevista, el candidato volverá al departamento de personal para continuar con sus trámites para ingresar dentro de la Organización.

CAPITULO 5
LA CONTRATACION.

DOCUMENTACION:

Cuando el solicitante ha sido aceptado por el jefe inmediato, este le informará que debe presentarse al departamento de selección para ahí continuar con los trámites. Al llegar al departamento de selección este le entregará la lista con los documentos que deberá presentar al departamento de contratación de personal los cuales son:

ACTA DE NACIMIENTO:

Para comprobar su origen, fecha de nacimiento, edad, así como el nombre de sus padres.

CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL:

Para verificar el cumplimiento de su obligación civil impuesta por el estado, en lo que se refiere al adiestramiento para la defensa del mismo, cuando a ello sea necesario.

CREDENCIAL DE AFILIACION AL I.M.S.S.:

Servirá para checar en qué empresa lo dieron de alta en el Seguro Social por primera vez, y esto, además de -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

servirnos para darnos cuenta en qué otros empleos ha estado, servirá para darlo de alta con su número de origen, evi-
tando así con esta medida, ante el I.M.S.S. problemas a la
persona que se va a contratar.

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES:
(Cédula IV);

Para saber a partir de qué fecha se registró ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para efecto de declaraciones de percepciones y deducciones, lo cual debe seguir haciendo la organización por el empleado al contratar en su mismo número de registro.

ACTA DE MATRIMONIO:

Para comprobar su estado civil y tener un documento legal para que proceda la aplicación de las prestaciones -- que la empresa otorgue.

TARJETA DE SALUD:

Depende del tipo de trabajo que se va a desempeñar sabremos si necesitamos la tarjeta que se expide por la Secretaría de Salubridad y Asistencia procurando siempre tenerla al corriente.

FOTOGRAFIAS:

Para saber de qué persona es de la que se habla, al revisar un expediente, así como expedirle la credencial de la Organización, para su identificación, credencial del sin dicato.

CARTA DE INGRESOS:

Para verificar el sueldo que percibió durante su -- permanencia en su empleo anterior.

El departamento de control y contratación de personal, al momento de recibir Estos documentos deberá ir checando cada uno de los mismos para verificar que coincida -- las fechas del acta de nacimiento con el de la cédula IV, -- cartilla, credencial del I.M.S.S, etc.

Esto se hace con el objeto de que posteriormente no exista ningún problema y se le esté molestando al trabaja-- dor por algún dato que se encuentre incorrecto.

Una vez revisados los documentos, y cuando Estos -- hayan cumplido satisfactoriamente los requisitos correspon-- dientes, se podrá continuar con el siguiente trámite que es el de la contratación.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

C O N T R A T A C I O N

Es la última etapa del proceso de selección y consistente en formalizar de acuerdo a la ley de relaciones de trabajo para garantizar los intereses, derechos de deberes tanto del trabajador como de la empresa.

La falta de contrato es sumamente riesgosa no sólo para el trabajador sino más todavía para la empresa pues en todos los casos es imputable para el patrón la falta de esta formalidad.

El departamento encargado de esta función es el de Control y Contratación de personal, ya que es el que recibe la documentación necesaria de manos del departamento de reclutamiento y selección de personal, quien previamente los requirió al solicitante.

En base a esto se elabora un contrato de trabajo el cual deberá contener los siguientes datos:

- 1) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y domicilio del patrón.
- 2) Especificar la relación del trabajo en el momento de la contratación respecto al tiempo.

- 3) *El servicio o servicios que deberán presentarse-
los que se determinarán y detallarán, con la me-
jor precisión posible.*
- 4) *El lugar donde debe prestarse el trabajo.*
- 5) *La duración de la jornada.*
- 6) *La forma y el monto del salario.*
- 7) *La indicación de que el trabajador será capacita-
do o adiestrado en los términos de los planes y-
programas establecidos conforme a la ley.*
- 8) *Condiciones de trabajo, tales como días de des-
canso, vacaciones, y demás que convengan al tra-
bajador y al patrón.*

EXAMEN MEDICO

Es de suma importancia el realizar el examen de Esta índole en las personas por contratar en forma activa - - pues se debe de verificar que se encuentra bien físicamente para desarrollar las labores que se le vayan a asignar.

Corresponde al departamento de control y contratación de personal indicar a qué doctor deben de recurrir los solicitantes para que este dictamine si tienen alguna enfermedad que les impida el ingreso a la empresa.

Los fines del examen médico son:

a) Cerciorarse de que el candidato no tenga enfermedades contagiosas.

b) Constatar que no tenga ningún padecimiento que - le impida realizar trabajos forzados.

c) Verificar que tenga la suficiente agudeza visual y auditiva.

d) Conocer si ha tenido alguna intervención quirúrgica que pueda traer complicaciones.

e) Saber si ha sufrido la amputación de algún órgano.

f) Verificar si no hay indicios de alcohol y drogadicción.

Y con todo esto conocer su estado de salud en general, con esto se puede formar un criterio sobre la valla -- del examen médico y de la imprescindible información que -- proporciona a la empresa en el proceso de selección.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPITULO 6
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Como se puede observar a través del presente trabajo se pretende dar un sistema de selección de personal, como una herramienta indispensable para lograr una buena administración de personal.

La importancia que reviste este proceso se debe a que de la buena aplicación del mismo, la empresa se haga -- llegar los elementos idóneos para cada puesto y que éstos a su vez realmente colaboren al logro de los objetivos y así recíprocamente la empresa ayude al desarrollo de los recursos humanos que de ella forman parte, para lograr un bien común que es uno de los fines que persigue la administración.

Es evidente que en nuestro medio por predominar la empresa pequeña y mediana a nivel nacional la mayoría de éstas no cuentan con un proceso de selección bien desarrollado, ya que ante éste se tiene el concepto de que es de un costo elevado.

Uno de los propósitos del presente es tratar de hacer ver que más que un costo es una inversión, ya que son innumerables las ventajas que proporcionan el proceso de se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

lección en una empresa.

Se debe hacer notar que no existe un proceso de selección ideal o perfecto, ya que todos y cada uno de los componentes son de suma importancia y a esto debemos agregar que este es un punto muy sui generis para cada empresa.

El que no se desarrolle un proceso de selección propio puede ocasionar que no se esté siguiendo un sistema -- acorde al tipo de empresa ya que cada uno posee características y estructuras diferentes, esto propicia que posiblemente si le esté representando un costo a las empresas que por carecer de este proceso no están seleccionando a las -- personas adecuadamente.

Dentro del proceso de selección debemos connotar -- que tenemos una ayuda muy importante dentro del mismo, y que viene a ser la entrevista, ya que en ella tenemos el contacto personal con una persona que es muy viable su ingreso a la empresa.

Profundizamos en la entrevista porque de ella en -- gran parte depende el éxito que tengamos en la contratación y a su vez debemos mencionar que es también de gran responsabilidad la del entrevistador ya que esta persona debe tener muy marcadas cualidades para desarrollar eficaz y pro--

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ductivamente su labor.

También se deberá de tener especial atención en los requisitos del puesto, ya que éstos son una base fundamental para seleccionar correctamente a los candidatos y así colocarlos en el lugar que mejor resultados vayan a proporcionar a la empresa.

Otros puntos para la realización de una buena selección es la verificación de la autenticidad de documentos -- que cada candidato nos proporcione.

Analizando el proceso de selección se debe de tener conciencia que son muchos y muy variados puntos a tratar, y todos de vital importancia a fin de lograr que el proceso de Selección de Personal sea una herramienta indispensable para lograr una buena administración.

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

ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Chruden - Sherman.

RECLUTAMIENTO, SELECCION Y ACOGIDA DEL PERSONAL.

A. Zerilli.

MANEJO DEL PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES

Dale - Voder

MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS EJECUTIVOS

De la American Management Association.

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y TECNICAS DE SUPERVISION

Herbert Wurtzel

NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Tematizada y Sistematizada

Baltazar Cavazos Flores

MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Robert L. Grag

Lester R. Bittel.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN