

872702

201

UNIVERSIDAD DON VASCO

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y
CONTADURIA



**LA ENTREVISTA, ES UN PROCESO SELECTIVO DE
CANDIDATOS QUE ELEVA LA PRODUCTIVIDAD DE LA
EMPRESA.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

QUE PRESENTA:
MANUEL VASCO PADILLA GUIZAR

URUAPAN, MICH. 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**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.

AGRADEZCO A DIOS, QUE CON SU ILUMINACION ME MOSTRO EL CAMINO DE LA HONRADEZ Y EL PROFESIONALISMO REPRESENTADO CON EL PRESENTE TRABAJO.

A MIS PADRES, SER LO QUE SON ES LO MAS GRANDE QUE HE PODIDO RECIBIR.

A MIS MAESTROS, QUE CON SU TUTORIA Y CONSEJOS SABIOS DE TODA UNA VIDA NO HUBIERA SIDO POSIBLE CONCLUIR EL PRESENTE.

A TODAS ESAS PERSONAS, QUE CON SU APOYO INCONDICIONAL SE LOGRO ESTA INVESTIGACION.

I N D I C E

Página

INTRODUCCION.....1

CAPITULOS

| | |
|--|----|
| 1. LA ADMINISTRACION..... | 4 |
| 1.1 Concepto de administración..... | 4 |
| 1.2 Objetivo e importancia de la administración en la Empresa actual..... | 6 |
| 1.3 El proceso administrativo..... | 7 |
| 2. LA EMPRESA ACTUAL..... | 13 |
| 2.1 El concepto de Empresa..... | 13 |
| 2.2 La clasificación de las Empresas..... | 14 |
| 2.3 La estructura de los objetivos de la Empresa actual..... | 17 |
| 2.4 Areas funcionales en la Empresa..... | 20 |
| 3. LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS..... | 24 |
| 3.1 Concepto..... | 24 |
| 3.2 Objetivo de la Administración de Recursos Humanos..... | 25 |
| 3.3 Funciones de la administracion de recursos humanos..... | 26 |
| 4. LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA..... | 27 |
| 4.1 La importancia de la Productividad en la Empresa..... | 27 |
| 4.2 La importancia de los recursos humanos en las estrategias de productividad empresarial..... | 34 |
| 4.2.1 Principio de Trayecto..... | 36 |
| 4.2.2 Principio de Aprendizaje..... | 36 |
| 4.3 Fases del proceso hacia la Productividad..... | 38 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5. | EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL Y LA ENTREVISTA DE CANDIDATOS..... | 40 |
| 5.1 | Definición y objetivo..... | 40 |
| 5.2 | La entrevista, una fase del proceso de selección..... | 41 |
| 5.2.1 | Elementos y tipos de entrevistas..... | 42 |
| 5.2.2 | Fases del proceso de la entrevista..... | 44 |
| 6. | CASO PRACTICO..... | 55 |
| 6.1 | Antecedentes..... | 55 |
| 6.2 | Definición del problema..... | 56 |
| 6.3 | Objetivo general y particular..... | 58 |
| 6.4 | HIPOTESIS: LA ENTREVISTA, ES UN PROCESO SELECTIVO DE CANDIDATOS QUE ELEVA LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA..... | 59 |
| 6.5 | Fuentes de información..... | 60 |
| 6.6 | Cuestionario dirigido a gerente de de recursos humanos..... | 65 |
| 6.6.1 | Justificación del cuestionario..... | 68 |
| 6.6.2 | Cuestionario dirigido a jefes de departamento de recursos humanos y/o entrevistadores de candidatos..... | 70 |
| 6.6.3 | Justificación del cuestionario..... | 78 |
| 6.7 | Interpretación, registro y gráfica de los resultados..... | 80 |
| 7 | CONCLUSIONES..... | 87 |
| 7.1 | Fuentes de consulta y Bibliografía..... | 108 |

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

En los tiempos actuales, donde el implementar cambios que signifiquen para las organizaciones ahorro y, mejoras en todo su sistema organizacional y productivo, se ha convertido en metas y objetivos que muchas empresas raramente pueden alcanzar, la administración con sus principios e instrumentos dan las herramientas para que la empresa sobreviva en un medio rodeado de crisis e inestabilidad.

La administración de los recursos humanos, ha ido evolucionando gradualmente desde el movimiento de 1910(1), ya no se trata sólomente de contratar mano de obra, sino ahora, seleccionar al insumo más importante en la organización, el Hombre.

La administración de los recursos humanos es una función de la Empresa y el recurso humano es una fuente que desencadena toda la vida de la organización, su administración va a proveer de los mejores individuos, los mejores calificados para desempeñar cargos en la estructura de la Empresa.

Dentro de las funciones de la administración de recursos humanos encontramos a la selección de personal en donde buscaremos la pauta para elegir al candidato más idoneo para ocupar el puesto vacante.

(1) George R. Terry/Stephen G. Franklin, Principios de Administración.

La Entrevista de candidatos, tema fundamental de este trabajo, me dará la oportunidad de acreditar el seminario de investigación y obtener el título de Licenciado en Administración.

Además, me da la oportunidad de dar a conocer los resultados y conclusiones acerca de cómo se llevan a cabo las entrevistas de candidatos en empresas medianas en la ciudad de Uruapan, y que al mismo tiempo, trata de probar que la eficiente selección en base a ésta es un factor de productividad.

En este trabajo se describe el procedimiento que llevan a cabo las empresas de la muestra para seleccionar a sus candidatos por medio de Entrevistas con el jefe de la vacante, jefe de departamento y/o el jefe del departamento de recursos humanos. Del mismo modo, se establecen los métodos sugeridos por mi parte después de interpretar los resultados. Creando así, un ambiente en el cual se puede observar que es un factor de elevar la productividad en la empresa de la actualidad el saber seleccionar al mejor candidato a ocupar un puesto clave dentro de ésta.

En los primeros dos capítulos se describen varios conceptos relacionados con la administración de las empresas en la actualidad, así como su origen, clasificación y objetivos que persiguen.

Se continúan con el 3o., 4o. y 5o. donde se tratan aspectos fundamentales para situarse en la importancia de la entrevista como método de selección de candidatos.

Se finaliza con el 6o. y 7o., en los cuales se plantea el caso práctico, objeto de estudio de la presente investigación y cuyo objetivo es examinar a fondo cómo se entrevista, selecciona y contrata al candidato en las empresas de la ciudad de Uruapan, Mich.

Determinando los principales objetivos fundamentales de la investigación, los cuales son: Definir la irregularidad ó defecto, prevenir deficiencias y mejorar los procedimientos en las fases de la Entrevista; determinando, en base a los resultados, recomendaciones que eleven el factor de la productividad en la administración de las empresas.

C A P I T U L O 1

LA ADMINISTRACION

1.1 Concepto.

Es necesario iniciar este capítulo definiendo a la administración y su importancia para la organización en la actualidad. Quizá en otros tiempos, la experiencia y empirismo en los negocios eran más que suficientes para comenzar y navegar con una Empresa que por mucho, le haría falta un timón para seguir adelante y sobrevivir. Ahora, es de gran necesidad implementar un sistema que le ofrezca a la misma, la fuerza para sortear obstáculos propios del medio cada vez más cambiante, ya sea la competencia, los clientes y su poder de compra, la tecnología, el ambiente económico nacional e internacional.

Del mismo modo, se citan algunas definiciones de varios autores, los cuales quizá coincidan en algún u otro punto, pero que nos ayudarán a entender y conformar un concepto más concreto de lo que es la Administración.

Según George Terry/Stephen Franklin, la administración es "un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos" (2).

Agustín Reyes Ponce considera a la administración como una técnica, definiéndola como "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social" (3).

Issac Guzmán Valdivia afirma que, "la administración es la ciencia de la dirección social" (4).

En opinión de Francisco Laris Casillas, la administración "es una ciencia porque sigue un razonamiento científico; también es una técnica ya que utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas".

Para concretizar en una definición, podemos tomar lo que afirma José Antonio Fernández Arena, "la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de sus objetivos y metas planteadas, por medio de una estructura formal y através del esfuerzo humano" (5).

(2) George R. Terry/Stephen G. Franklin, Principios de Administración.

(3) Agustín Reyes Ponce, Concepto de la Administración.

(4) José A. Fernández Arena, Principios de Administración.

(5) José Antonio Fernández Arena, El Proceso Administrativo.

1.2 Objetivo e importancia de la Administración en la Empresa Actual.

La administración es un estudio interesable porque se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores en nuestras propias vidas y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana: escuelas, sindicatos, iglesias, milicia, negocios, gobierno y la familia.

El papel del administrador es "fijar objetivos y acumular y movilizar los recursos humanos, materiales, máquinas, métodos, dinero y mercados para lograr los resultados deseados dentro del tiempo, esfuerzo y costo predeterminado" (6).

En todo tipo de organización humana existe alguna forma de administración. Todos resultamos afectados por las buenas o malas prácticas administrativas, y en consecuencia es nuestro deber aprender a reconocer y a influir en la calidad de la administración que afecta a nuestras vidas.

(6) George R. Terry/Stephen G. Franklin, Principios de Administración.

1.3 El Proceso Administrativo.

Al estudiar a la administración bajo un enfoque secuencial de actividades que nos rigen subconscientemente, cada actividad puede analizarse y desglosarse en sus partes fundamentales, en la práctica se ejecutan en forma simultánea, en menor o mayor grado, todas las funciones que componen el proceso administrativo van encaminadas a cumplir con el objetivo para el cuál fueron creadas.

Para todas las formas de esfuerzo de grupo, la aplicación de un proceso administrativo es universal, ésto es de importancia, significa que las funciones fundamentales de planear, organizar, dirigir y controlar son básicas y están desempeñadas por un líder, sin importar el tipo de empresa ó por el giro económico o social que persiga.

De la diversidad de modelos de Proceso Administrativo que se han dado a conocer, podemos definir que consta de cinco funciones principales (7):

- a) Planeación
- b) Organización.
- c) Integración.
- d) Dirección.
- d) Control.

(7) José Antonio Fernández Arena, Principios Administrativos.

1.3.1 Planeación.

Planear implica proyectar en forma conciente la acción futura, por tanto, es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos.

A pesar de que la planeación se orienta hacia el futuro, siempre es necesario tener en cuenta el análisis de hechos e informaciones del presente y pasado, para elegir de diversas alternativas el curso a seguir que represente un alto grado de éxito en la consecución de los objetivos de un organismo social.

Actualmente, el interés y la necesidad se derivan del hecho de que todo organismo social opera en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales a los que debe adaptarse; hay organismos que aprovechan esos cambios y otros que desaparecen por no considerar debidamente su influencia al planear.

"La planeación no pretende, ni puede eliminar todos los riesgos, sólo influye para evitar situaciones en que se corran riesgos indebidos"(8).

(8) Agustín Reyón Ponce, Administración de Empresas.

1.3.2 Organización.

"En administración, la palabra organización tiene dos significados distintos:

- El que se refiere a un organismo social como un todo, una empresa, una dependencia gubernamental, un hospital, una escuela, etc.

- El proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social. Y con éste significado se utiliza la palabra Organización, etapa del proceso administrativo" (9).

El propósito de la función de organización es establecer una estructura formal que permita a los integrantes, colaborar eficientemente en la persecución de los objetivos ya establecidos en la planeación.

En forma sintetizada, en base a los objetivos fijados en la planeación, la organización se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de la comunicación.

(9) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas.

1.3.3 Integración.

La función de integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño. Al planear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse; por consiguiente, la integración se encuentra estrechamente ligada con la planeación y la organización.

La integración de los diversos recursos es una actividad que destaca en mayor grado al iniciar las operaciones de un organismo social y que posteriormente, se convierte en función permanente durante el establecimiento del mismo, puesto que de manera constante se necesita dotar al organismo de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos que requiera.

1.3.4 Dirección.

La función de dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de una organización.

La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador; poco efecto tendrán las funciones de planeación, organización, integración y control, si la labor de dirección es deficiente.

La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo. Los elementos claves de la dirección son: Autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones.

1.3.5 Control.

El control es la última función del proceso administrativo, pero está estrechamente relacionada con la planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes.

Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando; por tanto, mientras más claros, complejos y ordenados sean los planes, más se facilitará su función.

Las actividades propias de la función de control en las organizaciones son:

- Conocer lo que realmente se está logrando, evaluar el desempeño de los integrantes, detectar fallas y errores, corregir las desviaciones, modificar los planes, mejorar la coordinación, establecer un mejor sistema de comunicación, predecir problemas y sus soluciones.

Los principales mecanismos de control son:

La observación personal, los presupuestos, las estadísticas, las auditorías, el control interno, informes verbales y/o escritos, información y análisis especiales de cada departamento.

El proceso de control sigue cuatro pasos básicos:

- El establecimiento de normas o estándares de ejecución.
- La medición de lo que se ha hecho.
- Comparación de lo hecho con lo establecido e investigación de las diferencias, si las hay.
- Corrección de las desviaciones.

C A P I T U L O 2

LA EMPRESA ACTUAL.

2.1 El concepto de empresa.

Desde el punto de vista administrativo, es necesario ubicar claramente el concepto de empresa, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de esta ciencia.

La palabra empresa no siempre se emplea con la misma significación; no es un término unívoco. Lo que de ella dicen los diccionarios es algo demasiado amplio e impreciso en comparación con lo que en este capítulo se desea expresar.

Según Issac Guzmán Valdivia, la empresa es "la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa"(10).

Agustín Reyes Ponce, dice " la empresa es un organismo donde se integran bienes materiales, humanos y sistemas"(11).

(10) Issac Guzmán Valdivia, La Ciencia de la Administración.

(11) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas.

Concretizando las definiciones, podemos definir a la empresa como "la unidad productiva ó de servicios, derivada del deseo de solucionar una necesidad existente; constituida según aspectos prácticos o legales de una agrupación informal, sociedad ó asociación legal; integrada por recursos humanos, materiales y técnicos y apoyada en la administración para lograr su objetivo social, de servicio, económico"(12).

2.2 Clasificación de las empresas.

2.2.1 COMO UNIDAD PRODUCTIVA O DE SERVICIO, Nacional Financiera, S.A., preparó un listado según las normas mexicanas de clasificación:

1.- Empresas de bienes o servicios de consumo final.-

- | Por productos: | De servicios: |
|-------------------------------------|------------------------------|
| - Productos alimenticios. | - Comunicación. |
| - Bebidas. | - Transportes. |
| - Tabaco. | - Depósitos y almacenes. |
| - Prendas de vestir y calzado. | - Bancos y otras |
| - Vivienda. | - Instituciones financieras. |
| - Muebles y accesorios. | - Comercio. |
| - Aparatos y accesorios eléctricos. | - Gobierno. |
| - Combustibles y energía. | - Otros servicios. |
| - Otros artículos de consumo. | |

(12) José Antonio Fernández Arena, Principios Administrativos.

2.- Empresas de bienes o servicios de consumo industrial.-

- | | |
|-----------------|-----------------------------------|
| Energía: | Materias primas orgánicas: |
| - Eléctrica. | - Agricultura. |
| - Petróleo. | - Ganadería. |
| - Gas. | - Pesca. |
| - Carbón. | - Silvicultura. |

**Materias primas
inorgánicas:**

- Hierro y acero.
- Minerales metálicos.
- Minerales no metálicos.

Servicios:

- Comunicaciones y transportes.
- Depósitos y almacenes.
- Bancos e instituciones financieras.
- Comercio.
- Gobierno.
- Otros servicios.

**Materiales en proceso de
Transformación y materiales
terminados:**

- Hierro y acero.
- Productos químicos.
- Papel y productos de papel.
- Materiales de construcción.
- Textiles.
- Productos metálicos.
- Maquinaria y refacciones.
- Aparatos y accesorios eléctricos.
- Equipo de transporte.
- Otros materiales.

2.2.2 CONSTITUIDA SEGUN ASPECTOS PRACTICOS O LEGALES, DE UNA AGRUPACION INFORMAL, SOCIEDAD O ASOCIACION LEGAL, INTEGRADA POR RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNICOS, Y APOYADA EN LA ADMINISTRACION PARA LOGRAR SU OBJETIVO SOCIAL, DE SERVICIO, ECONOMICO.-

| Tipo de empresa: | Personal empleado: | Ventas anuales: |
|------------------|--------------------|------------------------|
| MICRO | Hasta 15 | +/- N\$ 400,000.00 |
| PEQUEÑA | Hasta 100 | +/- N\$ 4,000,000.00 |
| MEDIANA | Hasta 350 | +/- N\$ 8,500,000.00 |
| GRANDE | Desde 351 | Desde N\$ 9,000,000.00 |

Esto es, las dimensiones en cuanto a los recursos utilizados o disponibles permiten establecer éstas cuatro categorías de empresas:

- 1) Micro: Taller familiar o de índole artesanal, sobre todo de servicios.
- 2) Pequeña: Con iniciativa modesta y con una supervivencia precaria.
- 3) Mediana: Esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados y con prestigio y calidad.
- 4) Grande: Líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.

2.3 La estructura de los objetivos de la empresa actual.

Debemos dejar claro que la mayoría de las empresas tienen objetivos diferentes en su razón de existir, pero todas establecen tres categorías de objetivos: a) de servicio, b) social, c) económico.

Listemos a continuación la estructura de los objetivos antes mencionados, a modo de presentación de cada uno y observando su complejidad, claridad y formalidad.

1.- Objetivo de servicio.-

a) Alcance.- Como hemos visto, uno de los objetivos organizacionales es el de servicio, el cual consiste en hacer llegar a los consumidores, productos y a los usuarios, servicios; con la finalidad de ofrecer un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles en el tiempo oportuno.

b) Demandas de los consumidores.- Es un factor muy importante en la actualidad, el tener el mecanismo para obtener información precisa y veraz de las necesidades de los consumidores y clientes potenciales.

c) Demandas de los usuarios: El sector de servicios, es en la época actual el de mayor crecimiento en el país, por ello, todo usuario busca la mejor satisfacción de sus necesidades y cada vez solicita que se cumpla con mayor eficiencia.

2.- Objetivo social.-

a) Alcance.- Otro objetivo organizacional es el social, que se enfoca a los grupos humanos que trabajan en cualquier organismo, empresa, la comunidad en donde se desarrolle. Es un esfuerzo que la empresa busque el sistema que beneficie a éstos grupos antes de buscar el beneficio económico de las mismas.

b) Demandas del gobierno.- Al igual que el gobierno, que busca el bien general de la comunidad, la organización debe contribuir al pago de sus obligaciones tributarias, fiscales y laborales, siendo ésta última la que beneficia a las familias de sus empleados, como son los pagos de cuotas al INFONAVIT, IMSS, etc.

c) Demandas de los empleados.- La organización, al cubrir sus obligaciones legales para con sus empleados, permite alcanzar su objetivo social internamente. Como sabemos, el salario no es la única necesidad primaria que desea un trabajador, éste quiere el bienestar de su familia, para ello, la empresa debe implementar sus programas de capacitación y desarrollo, planes de previsión social y prestaciones adicionales.

d) Demandas de la comunidad.- La comunidad donde se localiza la empresa también demanda cumplimiento al objetivo social, esto es, que las actividades de la empresa no obstruyan las actividades

de los vecinos; la baja emisión de gases, basura y desechos, ruido moderado y bajo impacto a la ecología es en general, el satisfactor de la comunidad.

3.- Objetivo económico.-

a) Alcance.- Ya que la empresa tiene que ser fuente creadora de riqueza en los diferentes ambientes en que se desenvuelve, el tercer objetivo organizacional es el económico. Debe de haber un equilibrio entre los otros dos objetivos para que no se mal interprete la razón de vida de la empresa.

b) Demandas de la misma organización.- Para el sostenimiento de la empresa y su futuro creciente, es necesario contar con los recursos monetarios y sistemas financieros óptimos para que la empresa sobreviva. Se convierten en objetivos todos aquellos sistemas que consoliden a la empresa como sana.

c) Demandas de los acreedores.- Ya hemos hablado de reciprocidad y de economía empresarial sana, poder de pago bajo las condiciones pactadas es un objetivo muy presente en cualquier empresa.

d) Demandas de los inversionistas.- Quienes han invertido su capital y a sabiendas que existe riesgo, esperan recibir periódicamente los dividendos por lo aportado, por ello la empresa necesita crear utilidades de su operación. Es necesario añadir que sin la aportación de capitales no hay posibilidad de crear empresas ni de buscar un beneficio de servicio, social y económico.

2.4 Areas funcionales en la empresa.

En cualquier organización, sin importar su giro y tamaño, se deben llevar a cabo funciones y actividades para asegurar el compromiso por la cual fué creada.

Para el logro de las actividades asignadas se puede asignar para su cumplimiento uno o dos departamentos; en ellos, pueden ir estableciéndose varias áreas que se dividirán el trabajo e interrelacionándose a fin de ser un todo.

Independientemente del tamaño de la empresa, éstas generalmente presentan 5 ó 6 áreas, veremos las más comunes dando énfasis a su objetivo e importancia dentro de la organización.

2.4.1 Area de contabilidad y finanzas:

Su objetivo principal, es la obtención, proyección aplicación y control de los recursos financieros de la organización.

Incrementar al máximo la utilidad y excedentes logrados en el

ejercicio y reportarlos a los inversionistas, implementar sistemas que permitan utilizar partes de las utilidades para proyectar el crecimiento sostenido de la empresa, beneficiando a todos los miembros que componen a la organización elevando su calidad de vida, es su meta primordial.

2.4.2 Area de compras.

El objetivo de esta función es el de adquirir bienes y servicios de la calidad y la cantidad necesarios, en el momento, precio y proveedores adecuados.

La calidad de los materiales debe ser la apropiada para el fin al que va hacer empleados, tomando en cuenta el proceso y la maquinaria que lo utilizarán de acuerdo a las normas de producción que hayan sido implementadas.

Utilizar la inversión mínima, sin sacrificar calidad, con el proveedor que ofrezca garantías y respete tiempo de entrega, y que no manifieste gastos a la empresa es, sin duda, una de las metas de ésta área.

2.4.3 Area de ventas e investigación de mercados.

Esta área puede concentrarse en dos funciones, ya que como su denominación se traduce en el intercambio de bienes y servicios por unidades monetarias y, en el estudio de los satisfactores de los posibles clientes a través de investigaciones en el mismo mercado donde se desarrolla la empresa.

Las ventas generan las utilidades e ingresos que son trasladados al área de contabilidad y finanzas, donde serán ordenados a fin de proveer de más materia prima para el área de producción y otras necesidades internas.

2.4.4 Area de producción y materias primas.

En el área de producción, se llevan a cabo todos los procesos para transformar la materia prima en productos terminados, utilizando para ello, insumos, maquinaria, herramientas y recursos humanos que harán posible que el proceso tenga vigilancia y supervisión.

En el área de producción interactúan tres posibilidades que deberán responderse al momento, de acuerdo a los diferentes planes establecidos, el primero, ¿ Qué producir ?, es decir, tomar la decisión sobre qué producto será necesario transformar de acuerdo a las necesidades del área de ventas e insumos disponibles.

¿ Cómo producir ?, se debe seleccionar de las herramientas y maquinaria disponibles en la empresa, la más adecuada para que se lleve a cabo el proceso productivo, sin olvidar el recurso humano que lo controle.

¿ Para quién producir ?, De acuerdo a los estudios de mercado, se deben estudiar las expectativas de la localización de los clientes, el medio ambiente reinante en el mercado y la satisfacción de las necesidades de los clientes a fin de responder ésta cuestión.

2.4.5 Area de recursos humanos.

Su objetivo principal, proveer a la empresa de personal adecuado y que cumpla con las necesidades de ésta cubriendo el puesto vacante en el menor tiempo posible, inducirlo al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa y del departamento de quién es subordinado, capacitándolo y motivarlo para el logro de las tareas, actividades y objetivos establecidos.

Cabe señalar, que la administración de los recursos humanos, tiene como objetivo hacer más productivo y eficiente al personal que colabora en la empresa, desarrollando sus aptitudes positivas, actitudes, habilidades y con ello satisfacer sus propias necesidades, las cuales irán unidas al propósito de la creación de la misma empresa.

C A P I T U L O 3

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

3.1 Concepto.

El recurso humano, fuente que desencadena toda la vida de la organización, su administración va a proveer de los mejores individuos, los mejores calificados para desempeñar cargos de vital importancia para la empresa.

La administración de los recursos humanos desempeña tal función, que si no existiera un departamento especializado para proveer de personas aptas a la conveniencia de la organización, los individuos contratados después de haber sido reclutados y posteriormente seleccionados, no serían el material humano que la empresa deseaba como punto de partida al requerir personal para cubrir puestos vacantes ó de promoción.

El tipo de individuos que se contraten y la forma en que sean reclutados, entrevistados, contratados y orientados hacia la organización, afecta mucho sus actitudes hacia el trabajo y sus subsecuentes desempeños dentro de la empresa.

La administración de los recursos humanos, estudia la mejor manera y procedimientos para proveerse de principal recurso de la organización, el humano.

3.2 Objetivo de la administración de los recursos humanos.

La administración de los recursos humanos, "es aquella parte de la administración general cuyo objetivo primordial es el reclutamiento, selección y la optimización del personal que labora y sirve dentro de la organización, a fin de cumplir con las metas y objetivos de la manera más eficiente posible"(13).

3.2.1 Elementos que la integran.

a) Autoridad.- Debemos considerar al departamento de recursos humanos, como un asesor para cada una de las dependencias, departamentos y jefaturas dentro de la empresa, el departamento especializado en personal proveerá de sus servicios a los jefes de línea y a la dirección general. El jefe de personal ó administrador de los recursos humanos, tiene como tarea el asesorar a cada jefe de departamento ó supervisor a fin de que éste cumpla con sus tareas más eficientemente.

b) Jerarquía del departamento.- Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso dentro de la organización, lo más lógico es que tenga igual jerarquía que los restantes de operación y de servicios.

(13) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos.

c) Objetivos.- Los objetivos constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuáles se encaminarán todos los esfuerzos de la empresa. Corresponde a la administración de los recursos humanos trabajar especialmente para la consecución del objetivo social de la organización; es decir, las metas de ésta función deberán constituir la parte social de los objetivos generales, por lo tanto, deberán ser afines y no contraponerse en ningún punto.

3.3 Funciones de la administración de recursos humanos.

Hay una gran coincidencia en las actividades que llevan a efecto departamentos de recursos humanos de diversidad de empresas.

A continuación se mencionan las más comunes:

- Reclutamiento. -Selección de personal. -Aspectos disciplinarios.
- Prestaciones. -Compensaciones. -Servicio médico.
- Inducción. -Promoción y -Motivación.
- Capacitación. transferencias. -Seguridad e higiene en
- Relación con el -Análisis de puestos. el trabajo.
- sindicato. -Valuación de puestos. -Calificación de
- Contratación méritos.
- colectiva.

C A P I T U L O 4

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

4.1 La importancia de la productividad en la empresa.

El tema de la productividad se ha convertido en la principal preocupación para las empresas en la actualidad. Lograr su incremento en forma sostenida la dotará de recursos económicos y conocimientos necesarios para mantenerse o mejorar su posición en el mercado siempre cambiante.

La productividad se ha definido como " la capacidad de la empresa para generar un valor económico mayor al que invirtió en materiales, equipos y trabajo para producir un bien o servicio, que es el resultado de combinar de manera equilibrada los factores productivos" (14). Esta definición sigue siendo válida para la empresa moderna, sin embargo su validez debe ser considerada si se estudian los siguientes aspectos:

En el pasado, los ingenieros y los gerentes, aprendieron que la productividad sólo podía ser incrementada mediante el aumento de la capacidad instalada y mediante la disminución de la cantidad de la mano de obra empleada en la producción.

(14) Andrés Hernández S., Hacia La Productividad.

Este aspecto resulta limitado, si se toma en cuenta que la empresa tiene como objetivo generar productos a bajo costo, con calidad, y apropiados a las exigencias y necesidades de los consumidores.

Por tanto, si la producción sigue teniendo la misma base material (equipo, materias primas y mano de obra), la posibilidad de incrementar la productividad radica en que la empresa, a partir de ellos, cumpla con nuevas exigencias que su medio lo requiera, como pueden ser los más comunes:

- Aumentar la calidad del producto.
- Entregar confiablemente el producto a tiempo y con sus respectivas exigencias al cliente.
- Administrar los costos generales con una tendencia siempre a la baja.
- Generar una capacidad de producción que se adapte a los volúmenes que solicite el mercado.

A partir de lo anterior, debo concretizar que el concepto de productividad radica primordialmente en "la capacidad de la empresa para reorganizarse técnica y socialmente, con el objetivo final de utilizar sus recursos de manera más inteligente y racional".

4.1.1 Habilidades que debe desarrollar la empresa actual para elevar su productividad.

La inteligencia y racionalidad de la empresa para utilizar sus recursos, estriba en eliminar aspectos que, aún en muchas empresas se consideran como costos normales, me refiero a los desperdicios, los retrabajos o tiempos muertos, los inventarios y el control de calidad, sólo que buscando un método que separe los aspectos buenos de lo malos.

Lograr una empresa que busque (como en la situación actual de creciente limitación de recursos a su disposición), incrementar su productividad, impone el desarrollo de un conjunto de habilidades productivas y organizativas por parte de la empresa.

"Lo importante en el desarrollo de habilidades que incrementen la productividad de las empresas actuales, no debe concebirse como un conjunto de modificaciones técnicas, son una parte, la otra es considerar a los trabajadores, mandos medios y gerencia interactúen en todas las modificaciones, si no, sólo se comprometerá a futuro el posible incremento de la productividad y la organización de la empresa" (15).

(15) Andrés Hernández B., *Nacia La Productividad*.

Algunas de las habilidades a desarrollar para implementar un plan de estrategias para alcanzar la productividad son:

a) Capacidad de innovación.-

Significa que dentro de la empresa, se ha entendido que la única forma de mantener e incrementar la productividad, es generar una dinámica de comportamiento laboral orientada a buscar una capacidad de mejoramiento del producto, el proceso y la misma organización del trabajo, lo que al final de cuentas reportará a la empresa una capacidad de manejo eficaz de los recursos económicos, materiales y humanos.

b) Capacidad de aprendizaje.-

Este concepto es importante en la búsqueda de una mejor productividad, sería desastroso para la misma, y por consiguiente para la empresa, creer que el cambio se puede lograr por el solo hecho de comprar un programa computacional, o hacerse apoyar de una consultoría externa para el mayor control del proceso.

Lo importante para la empresa es adoptar una postura que parta de entender que todo lo técnico y social involucrado en el cambio productivo, sólo podrá ser asimilado, si la empresa hace todo lo posible por definir cuáles serán las etapas de formación del conocimiento que necesita conocer para llegar a hacer un empresa altamente productiva.

La empresa tendrá que haber acumulado conocimiento previo en aspectos como la reducción de tiempos muertos, cambio de técnicas de almacenamiento y transporte, modificación de conceptos de capacitación y adiestramiento a trabajadores y mandos medios, por mencionar algunos. De este modo, la posibilidad de incrementar la productividad estará condicionada por la experiencia y conocimiento acumulado por la empresa y sus directivos en un tiempo determinado.

c) La información como insumo de la producción.-

La información se convierte en un insumo importante para la productividad y la empresa, no sólo debe ser vista como un producto que, una vez concluido un proceso productivo, le permite ver resultados. Por el contrario, es un instrumento que permite en todo momento tomar decisiones que lleven a la empresa a mejorar su posición en el mercado o bien a corregir el proceso de producción o, mencionando algo más con el desarrollo del presente trabajo, fortalecer a la misma empresa con insumos humanos frescos y capaces de adaptarse a la misma.

De esta forma, la información juega un papel de vital importancia en el incremento de la productividad; si la empresa no lo considera así, las decisiones seguirán tomándose sólo a través del talento y experiencia circunstancial del personal, lo que resulta limitado y sumamente frágil en una época donde, "además de la capacidad del personal, se requiere información puntual para administrar los recursos de la empresa" (16).

(16) Andrés Hernández B., Hacia La Productividad.

d) La revaloración del factor humano:

"Las experiencias de empresas en proceso de cambio con resultados positivos, han puesto en evidencia que sólo es posible en la medida que el factor humano asume con motivación los objetivos de cambio de la empresa, y asume con un mayor compromiso las metas de la misma"(17). Para contar con un personal dispuesto a colaborar con el cambio, es necesario lograr en el personal una creciente satisfacción por el trabajo desempeñado, lo que es posible si la empresa orienta al recurso humano hacia la interacción del objetivo individual del trabajador con las metas trazadas por la empresa.

Esta interacción exige que se revisen cuatro aspectos que la favorecen:

- Los sistemas de inducción (reclutamiento, selección y contratación).
- Los procedimientos de participación del trabajador en el mejoramiento continuo del proceso productivo (uso de la capacidad intelectual y experiencia acumulada en la solución de problemas y toma de decisiones).
- Mejorar las condiciones de trabajo (eliminar factores de incertidumbre, incomodidad y distracción).
- Adecuación de los sistemas de remuneración (búsqueda del sistema que articule al salario y productividad).

(17) Alcelmo García P., Hacia la Productividad.

De lo anteriormente expuesto, podemos definir y concluir que, si bien el concepto de productividad no ha cambiado, lo que sí ha variado son los medios, prácticas y conceptos que la empresa tiene que poner en juego para lograr su incremento.

Por esta razón, la empresa que quiera ser competitiva dentro del mercado y a través de la productividad, tiene que tomar en cuenta los factores que se señalaron anteriormente, el buscar niveles crecientes de productividad, demanda que la empresa siempre esté con una actitud de aprender permanentemente nuevos métodos y técnicas de desarrollo organizacional y cuya gestión, mejore el proceso productivo.

Este aprendizaje debe llevarse a cabo tomando en cuenta que no sólo la técnica es importante para incrementar la productividad, el factor humano es otro factor que implica que constantemente se estudien los componentes de la relación laboral, para que el aspecto laboral evolucione de tal forma que la empresa cuente con trabajadores dispuestos y motivados a cambiar.

4.2 La importancia de los recursos humanos en las estrategias de productividad empresarial.

Las estrategias de productividad empresarial, descansan cada vez más en el uso intensivo de los conocimientos, por lo cual, los recursos humanos resultan ser más importantes para el desarrollo de la competitividad y productividad de las empresas.

Es decir, "la productividad queda determinada en forma creciente por el conocimiento y la calificación que los trabajadores aplican en sus tareas". (18)

El conocimiento humano, como así lo considero, es el factor movilizador detras del cambio hacia la productividad. A partir de lo anterior, es posible señalar que la productividad se debilita por formas Tayloristas de organización del trabajo (fragmentación y repetición de tareas), ya que para las empresas consideradas de alto rendimiento, se han caracterizado por ser innovadoras en muchos aspectos organizacionales, fundamentalmente en el aprendizaje.

Los sistemas de producción actuales son altamente flexibles y donde la comprensión técnica junto con el trabajo en equipo requiere de una plantilla de personal más calificada en todos los niveles.

(18) Andrés Hernández S., Hacia La Productividad.

La productividad, es el resultado de nuevos roles que deben asumir la tecnología, el recurso humano y los insumos, a partir de las nuevas técnicas de organización del trabajo y de la producción.

Al factor humano le corresponde desarrollar su capacidad creativa para identificar, resolver y crear mejoras que hagan eficiente la calidad del proceso y subsecuentemente, del producto.

En este sentido, se requiere de una remodelación de los conocimientos y capacitación durante todo el ciclo vital del individuo, si éste va a mantenerse al día en los modernos requisitos básicos del trabajo.

La integración de manera activa de los recursos humanos en las estrategias de productividad implementadas por la empresa, están íntimamente ligadas a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y la técnica establecida para desarrollar al máximo las habilidades y actitudes creativas en el empleado.

Para concluir, las empresas deben evaluar cuidadosamente el contenido de los programas de formación y aprendizaje continuo, que es la clave para la utilización con éxito de los recursos humanos, la selección efectiva de los candidatos a ocupar un puesto y su inducción a los planes para incrementar la productividad y del desarrollo personal del individuo con esas propuestas.

La empresa merece una permanente preocupación por sus directivos por incrementar su productividad, lo que es sumamente positivo, para algunas la productividad se presenta como "un conjunto de programas estructurales, con los cuales se deben dar solución a problemas importantes no urgentes, dando lugar a estrategias de productividad que arrojan respuestas a corto plazo" (1). Hoy es necesario que la empresa abandone esta visión y adopte programas de productividad a largo alcance.

Los elementos importantes que la empresa debe plantearse para la construcción de su estrategia de incremento de la productividad, son los principios de trayecto y aprendizaje (19).

4.2.1 Principio de Trayecto.-

El trayecto, permite diseñar en un tiempo determinado, las diferentes etapas que la empresa pretende recorrer, teniendo claro qué actividades realizar en cada una de ellas para generar un crecimiento sostenido de la productividad.

4.2.2 Principio de Aprendizaje.-

El aprendizaje, conduce a la capacidad de la empresa de acumular conocimientos a partir de su experiencia, lo cual significa que conforme pasan las diferentes etapas del Trayecto, se tiene un mayor dominio sobre el potencial productivo de la misma.

(19) Andrés Hernández S., Hacia La Productividad.

Las estrategias responden a problemas de base que obstaculizan la productividad. Una vez aplicadas las técnicas y obtenidos los resultados esperados, la empresa no avanza hacia la identificación de nuevas áreas de oportunidad para incrementar su productividad si no cuenta con un largo alcance en sus estrategias.

Se debe hacer mención, que un elemento importante para lograr avanzar tanto con el principio de Trayecto, como en el Aprendizaje, es el equilibrio de los factores, el factor técnico y, el laboral con superior importancia, ya que es éste el que dará la pauta para incorporar el potencial productivo del factor humano dentro del técnico de la organización.

La transformación por la competencia han obligado a las empresas a modificar sus estrategias de productividad, estos cambios son reflejo de diferentes momentos de aprendizaje con la base de innovar y crear productividad.

El crecimiento de la empresa descansa en una amplia inversión en capital humano, a diferencia de lo que ocurría en el pasado, cuando el progreso tecnológico dependía del ingenio y descubrimientos. Las innovaciones ahora dependen cada vez más de la capacidad de crear procesos y mejorarlos, aprender del trabajo diario y dar nuevos usos al nuevo conocimiento.

4.3 Fases del proceso hacia la productividad.

Desde una perspectiva de desarrollo integral, donde los tres factores productivos están bien relacionados, podemos ubicar las siguientes bases para la construcción de un modelo de estrategia para incremento de la productividad en la empresa:

- 1.- CREAR EL AMBIENTE, desarrollo de manera conjunta empresa y trabajadores, el diagnóstico y necesidades para cambiar hacia una cultura productiva (reglas y procedimientos innovadores de desarrollo profesional del empleado, capacidad de modernización de la empresa y políticas de servicio social).
- 2.- COMUNICACION ABIERTA, construir el espacio adecuado de un proceso de escuchar, informar y decidir, sobre los planes a establecer.
- 3.- IMPLEMENTACION, que el contenido del programa tales como su concepto, interpretación, actitud, responsabilidades y obligaciones para el desarrollo incluya el factor humano y no sólo los técnicos, siendo de esta forma desequilibrado.
- 4.- ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS, se debe medir y limitar en el tiempo y volumen del objetivo a alcanzar, siendo éstos a corto, mediano o largo plazo, a fin de estimular un proceso productivo sólido y de resultados.

5.- EL BENEFICIO MUTUO, lo más importante en la implementación de un proceso de incremento de la productividad es que los beneficios satisfagan de manera equilibrada los intereses y esfuerzos de todo el personal de los diferentes departamentos involucrados.

6.- SEÑALIZACION DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, de acuerdo a un plan bien establecido, según fechas y actividades por realizar para la implementación de un programa productivo, la empresa cuenta con un avance más para poder estimar si logrará los objetivos y metas por lo cuál creó su proceso.

C A P I T U L O 5

EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

5.1 Definición y objetivo.

A la selección de recursos humanos puede entenderse como el proceso a través del cuál, "se elige ahora a la persona cuyas características y habilidades satisfacen los requerimientos del puesto a cubrir y cuyo potencial de desarrollo lo hace susceptible de cubrir en el futuro el puesto que por jerarquía y responsabilidad le demande un uso más productivo y relevante de sus actividades" (20). Seleccionar, mediante técnicas válidas y confiables al candidato mejor calificado en relación a los requerimientos del puesto a cubrir y a partir de las demandas del jefe de la vacante. La selección de personal no es una novedad; constituye una de las áreas que a mi juicio, y en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados; sin embargo, y a pesar de lo afirmado anteriormente, resulta uno de los temas menos comprendidos por la alta subjetividad en la toma de decisiones. Tradicionalmente, la selección de personal se define como "un procedimiento para encontrar al hombre que cubra, el puesto adecuado y a un costo adecuado" (21).

(20) Dalton MacFarland, Administración de Personal.

(21) Harold Koontz y Cyril O'donnell, Administración Moderna.

Y en la medida en que la organización dependa de sus recursos humanos para su funcionamiento y evolución, se hace necesario un proceso de selección apegado a los más altos estándares de calidad y por ende, de productividad; lo anterior contribuye a su vez, através del desarrollo profesional y realización personal de sus miembros, al logro de los objetivos de la empresa.

5.2 La entrevista, una fase del proceso de selección de personal.

A la entrevista la podemos considerar como un sistema más íntimo de conocer qué tipo de personas solicitan algún puesto dentro de la organización, su nivel de vida, metas, experiencia y nivel de estudios. El jefe de la vacante, el encargado de hacer las entrevistas para el departamento de recursos humanos ó de la administración puede reunir amplia información del solicitante encaminando una entrevista con profesionalismo y sabiendo de antemano hacia dónde deberá ir enfocada.

Al evaluar la entrevista de un candidato, podemos a su vez conocer la solidez del proceso de selección con que cuenta la Empresa basándose en la entrevista para seleccionar al personal más idóneo para cubrir cierto puesto vacante ó que ha sido creado para aumentar la eficiencia y productividad en el funcionamiento de un departamento y/o empresa.

5.2.1 Elementos y tipos de entrevistas.

Debemos entender a la entrevista como un proceso dinámico, de comunicación interpersonal y que va encaminado a una finalidad bien definida. "Este proceso dinámico involucra la interacción total entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado, lo cual es un efecto bilateral"(22). Esto es que ambos son emisores y receptores de un mensaje en forma simultánea, y tienden a seguir un patrón de estímulo y respuesta. Este proceso de comunicación no surge sólo de la transmisión de un mensaje o la recepción de un concepto específico, existe una carga emotiva que intenta establecer una relación psicológica entre el entrevistado y entrevistador, ésto a través de:

- La comunicación verbal.- Que se entiende como el conjunto de palabras (frase/oraciones), que permite expresar las ideas con claridad y precisión, ya que poseen estructura, unidades de símbolos, signos y significados.
- La comunicación no verbal.- Cuyo agente de comunicación es el cuerpo, y a través de éste, centra una amplia gama de manifestaciones, que van desde la gesticulación, la postura, los ademanes, la apariencia y las variaciones vocales hasta la sintomatología que presentan las conductas propiamente conflictivas ó patológicas.

(22) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos.

Es necesario que señale un aspecto muy importante, ya que existen diferencias básicas entre la entrevista de selección y una conversación ordinaria:

- "La entrevista de selección es una técnica, un método, un instrumento de aplicación orientado a obtener información importante" (23).
- La entrevista es un evento planeado con fines de exploración.
- La entrevista de selección posee un propósito definido.
- En la entrevista, entrevistado y entrevistador esperan tener un beneficio.
- El entrevistador es un observador participante.
- La entrevista promueve la interacción humana a través de una relación de confianza.

En resumen se debe aclarar que la entrevista, para la selección de personal, tiene como objetivo obtener la información que nos permita situar a la persona, a través de sus características, habilidades y experiencia, frente a los requerimientos de un puesto específico de una organización. El propósito primordial de la entrevista de selección, debe concretarse a obtener la información necesaria a través de una relación de confianza, que conduzca a determinar la adecuación del candidato en relación al puesto a cubrir.

(23) Jorge Barajas Medina, Apuntes de Administración II.

La información obtenida debe abarcar:

1) Hechos relevantes, objetivos y concretos .-

Datos socioeconómicos, familiares, académicos, laborales, habilidades específicas, referencias, participación o afiliación a asociaciones, partidos u organizaciones diversas, etc.

2) Experiencia subjetiva del entrevistado .-

Opiniones, actitudes, rasgos de personalidad, intereses, motivaciones, etc.

5.2.2 Tipos de entrevistas.

*) La entrevista inicial:

- Se utiliza como filtro.
- Es de carácter superficial y está sujeta a un mínimo de inversión de tiempo.
- Busca establecer un primer contacto con el fin de obtener una impresión del candidato (apariencia, trato, nivel de comunicación y repertorio verbal).
- Intenta verificar requisitos generales compatibles con el puesto a cubrir; ésto es, la presentación, edad, estado civil, escolaridad, sueldo, horario, lugar de residencia; impedimentos físicos ó de recursos identificables fácilmente, a través de éste primer contacto.

- Y por último, aclara la información expresada por el candidato en la solicitud de empleo o el curriculum vitae.

*) La entrevista profunda:

- Intenta explorar y profundizar, como su nombre lo indica, las diversas áreas (familiar, académica, laboral, intereses y personalidad), analizando, confrontando y evaluando la información obtenida.

*) Medios para obtener la información:

Para cumplir con el propósito de la entrevista de selección, debo aclarar, que es de vital importancia que el entrevistador vigile tres actitudes específicas, que le facilitarán la obtención de información:

1.- Debe saber escuchar.- Inducir al entrevistado a hablar de sí mismo, a externar opiniones y actitudes, y responder a los cuestionamientos planteados; "demanda del entrevistador no sólo la actitud receptiva del que escucha la transmisión de un mensaje verbal, sino el de entender globalmente todos aquellos mensajes que el candidato, a través de movimientos corporales (la mayoría son involuntarios), expresiones faciales, tono y modulación de la voz, también desea comunicar" (24).

(24) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos.

2.- Debe saber observar.

El entrevistador es un observador participante y este proceso se inicia desde que se establece el primer contacto. La observación es una técnica que permite identificar aspectos del comportamiento del entrevistado, lo cual permite, confirmar o rechazar la impresión inicial (en muchos casos subjetiva y desfavorable) que causa el candidato al entrevistador.

Resulta importante considerar que a través de la observación se conoce el efecto que la presencia del entrevistador y sus palabras causan al entrevistado, lo que permite al entrevistador llevar a cabo una mejor conducción de la entrevista.

3.- Debe saber preguntar.-

El entrevistador debe saber qué tipo de preguntas, cómo y en qué momento deben hacerse, no es una tarea fácil, por experiencia propia, ya que demanda del entrevistador un dominio total de sus habilidades de observador participante.

Sin embargo, en una entrevista de selección, este proceso se facilita en tanto el entrevistador no pierda el objetivo y la continuidad de éste, lo que puede lograrse a través de la elaboración de una guía para la conducción de la entrevista de selección ó de primer contacto, misma que permitirá:

- Tener una idea clara de los temas a abarcar, relacionados siempre con la información que se desea obtener y,
- Mantener un dominio en la conducción de la entrevista.

En el proceso de la entrevista de selección, se deben identificar las siguientes tipos de preguntas:

a) Preguntas abiertas.- Son aquellas que inducen al entrevistado a expresar sin dificultad, ideas, actitudes y opiniones generales.

- Sus ventajas son: promover la confianza entre el entrevistador y el candidato; estimular al entrevistado a responder con mayor libertad reduciendo la ansiedad propia de una situación de entrevista; proporcionar mayor información sobre las áreas que específicamente se desea investigar y sobre la personalidad del candidato, intereses y motivaciones.

- Las desventajas de usar este tipo de preguntas son: Requieren de mayor atención y dominio del entrevistador, ya que comúnmente surgen desviaciones del objetivo y la continuidad de la entrevista; dificulta el control y el registro de la información, al provocar una respuesta amplia.

b) Preguntas cerradas.-

Este tipo de preguntas siguen un esquema definido, inducen una respuesta precisa, factible de clasificar y generalmente monosílaba o de pocas palabras.

-Las ventajas de utilizar este tipo de preguntas: Proporcionan información precisa que, en la indagación de ciertas áreas es requerida.

- Su desventaja es.- Se obtiene información limitada, no promueven la confianza y sí por el contrario la rigidez de la entrevista.

c) Preguntas directas.-

Este tipo de preguntas enfocan la respuesta hacia un tema específico y aunque presentan un esquema muy similar a las preguntas cerradas, admiten mayor flexibilidad, pudiendo por consiguiente provocar respuestas de mayor valor.

Abarcan lo que podría denominarse preguntas de opción alternativa que, bien elaboradas inducen al entrevistado a reconocer una actitud o un rasgo de su personalidad, además de proporcionar información precisa.

5.2.3 Fases del proceso de la Entrevista.

De acuerdo al proceso en que se desarrolla una entrevista de selección, se debe identificar esencialmente tres fases:

1. INICIO:

Esta fase representa el primer contacto con el candidato, período durante el cual se establece el "RAPPORT" que prevalecerá durante el curso de la entrevista, éste es a su vez un factor determinante para obtener la información que se busca.

EL RAPPORT: Se le puede definir como aquella relación de confianza que vence la resistencia del entrevistado y que promueve la comunicación espontánea, y por ende, el flujo libre de información.

En esta primera etapa, el entrevistador debe preocuparse por preparar el camino a través de una atmósfera de cordialidad (sin exagerar), brindando al candidato de que su presencia es importante, que sus ideas son de interés para la empresa, y de todo el proceso, se obtendrá un mutuo beneficio; de este modo el candidato deseará colaborar en la entrevista de selección.

Es común que ante una situación nueva y desconocida, como lo es en la entrevista, de debe recalcar, que el candidato genera ansiedad, para lo cual el entrevistador debe estar preparado y con su habilidad saberla manejar.

5.3.2.1 Manejo de la ansiedad: La ansiedad en la entrevista resulta un evento común ante los ojos del entrevistador. Puede ser percibida a través de todas aquellas manifestaciones corporales, verbales o no verbales, que pretenden comunicar de manera encubierta sentimientos, conflictos, motivaciones y deseos. Sin embargo, no siempre se cuenta con la habilidad para manejarla, incluso identificarla.

La ansiedad conlleva a buscar un medio de protección y existen infinidad de maneras mediante las cuales se exponen esos medios de protección.

Aquí es donde interviene la habilidad del entrevistador para desarrollar la sensibilidad que hace posible manejar con evidentes resultados el proceso de la entrevista de selección.

Resulta de particular importancia señalar que la ansiedad no es exclusiva del candidato, también el entrevistador puede experimentarla ante una insinuación, expresión o movimiento del entrevistado, y reaccionar a ella de similar forma, provocando con ello una torpe conducción de la entrevista.

A fin de manejar, reducir o evitar la ansiedad durante este proceso, existen recomendaciones que deben ser observadas de cerca:

- Ambiente físico.- Aún cuando el ambiente psicológico resulta de mayor importancia, se debe cuidar de aquellas variables físicas que puedan influir para crear una atmósfera comfortable.

Que la entrevista se lleve a cabo en una oficina privada, que tenga la iluminación adecuada, el mobiliario y su distribución facilite la interacción y la comunicación frente a frente, debe preverse que cuando se haga una entrevista la oficina guarde un arreglo, orden y limpieza ante todo.

- Ambiente psicológico.- El ambiente psicológico se entiende como el conjunto de condiciones generalmente controladas por el entrevistador, que promueve una comunicación recíproca. A través de su comportamiento el entrevistador brinda al entrevistado aceptación, seguridad y confianza.

5.3.2.2 El comportamiento que debe seguir y tomar en cuenta un entrevistador es:

- Debe vigilar sus propias actitudes (un saludo cortés y una adecuada presentación de sí mismo).
- Breve explicación del objetivo de la entrevista y justificación de la información que se solicitará.
- Plática breve sobre cualquier tópico, se recomienda indagar al respecto del interés por la empresa, el cómo llegó a ésta, por quién fué referido, etc., ésto puede ser manejado a través del RAPPORT ó de manera informal sin el método propio de una entrevista.
- Un buen manejo del timbre, volumen, tono y acento de la voz.
- Se debe evitar las intervenciones erróneas, tales como: cambios bruscos del tema.
- Manifestaciones de sentimientos de malestar, incomodidad, irritabilidad o prepotencia.
- Procurar que la entrevista se haga en privado y aparte de las oficinas en operación, ésto con el fin de evitar distracciones.
- Interrogatorio sin objetivo o preguntas innecesarias.
- Incapacidad de manejar la ansiedad.
- Interpretaciones sin elementos o fuera de tiempo.
- Intentar suprimir las defensas del entrevistado cuando la situación no lo requiera.
- Ignorar los mensajes no verbales.

2. - EXPLORACION

Una vez iniciado el proceso de la entrevista de selección de candidatos y habiendo creado un ambiente psicológico favorable, es ahora cuando se lleva a cabo directamente la búsqueda de información, llamada comúnmente CIMA.

La CIMA: Es la parte primordial de la recaudación de información, en ésta fase es cuando se pone en juego la habilidad del entrevistador y todas las estrategias que hasta ahora se han mencionado.

Durante la cima, y para efectos de una mejor conducción, es recomendable que el entrevistador se auxilie de un esquema o guía previamente elaborado, del cual se mencionará en el próximo capítulo.

Es importante volver a retomar el curso de la entrevista, el cuestionador debe observar detenidamente el lenguaje corporal o comunicación no verbal.

"El lenguaje no verbal posee fuerza y personalidad propia; el cuerpo, a través de sus expresiones comunica acciones por sí mismo, y ésta función se hace evidente a través de rasgos de conducta diversos" (25); de ésta forma el individuo comunica algo más que el acto observable o palabra audible.

(25) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos.

Entre otras formas de comunicación no verbal, resulta conveniente que el entrevistador considere tres aspectos importantes:

- Uso del espacio, una distancia extensiva puede significar resistencias o barreras en la comunicación; por el contrario, una distancia próxima entre candidato y entrevistador, puede percibirse amenazante al invadir el espacio de uno a otro.

- Uso del tiempo, se refiere básicamente a la distribución del tiempo dentro de la comunicación, ni muy largo ni muy corto en las pausas, mantener una velocidad en la conversación y no permitir demaciado tiempo en los silencios, etc.

Una distribución armónica y ritmica del tiempo, es esencial para establecer y mantener una situación de confianza.

- Uso del movimiento corporal, la postura, los movimientos de los pies, de las manos, ademanes, expresión facial o gesticular, los movimientos de los ojos, etc.

3.- CIERRE

La culminación de la entrevista de selección ó CIERRE, constituye la fase final de ésta, y es esencial que el entrevistador prepare al candidato para ella.

Esta fase debe orientarse fundamentalmente a brindar al candidato la sensación de que la entrevista fué de valor para ambos.

"El cierre debe ser producto de una aproximación paulatina y no una despedida tajante y prepotente, provocada por una transición brusca en el curso de la entrevista" (26).

Por último, se debe recomendar que durante esta fase, el entrevistador debe informar al candidato sobre: El puesto y la Empresa; las posibilidades reales de acuerdo a características, habilidades y experiencia observadas; y el procedimiento que seguirá a ésta fase.

(26) Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos.

C A P I T U L O 6

CASO PRACTICO

6.1 Antecedentes.

En últimas fechas, el concepto de productividad ha surgido como el gran desafío para crear medios y sistemas que desarrollen, promuevan y obtengan resultados óptimos en (los) departamento(s), área(s) o en la empresa en su totalidad.

Como ya hemos visto, la productividad no es otra cosa que la implementación de un mecanismo, sistema, maquinaria o procedimiento que obtenga un ahorro hombre-máquina, utilidades más elevadas, incremento de la calidad tanto del proceso productivo como del producto, etc.

De ahí el enfoque de productividad hacia el recurso humano, insumo de primordial importancia en la empresa; donde poseer al individuo más apto, más capacitado, que ocupa el puesto ideal, que toma las decisiones con más certeza y que se integra con más exactitud a los fines de existencia de ésta, crea la posibilidad de desafiar los cambios económicos, políticos y sociales en el mercado de trabajo donde se desarrolle su esfera de influencia.

6.2 Definición del problema.

En la localidad de Uruapan, Mich., en la cual se acentúa el que no existan un gran inventario de empresas, como ya lo han demostrado los recientes censos económicos; unido a que existe una gran demanda de empleo por la creciente población económicamente activa, hace que el reclutador de personal tenga a su alcance una gran variedad de solicitantes a ocupar uno o varios puestos vacantes y por lo tanto tiene la posibilidad de seleccionar con más amplitud al candidato que cumpla con más exactitud los requerimientos fijados por el jefe de la vacante.

Es ahí, donde el empleo de una efectiva selección de personal promoverá el incremento de la productividad al contratar al personal idóneo, mejor capacitado, con la mejor experiencia y disponibilidad y que la empresa busca con el afán de proveerse del mejor personal existente en la localidad.

La mayoría de las veces, la empresa no cuenta con un profesional en la materia, el administrador en recursos humanos y especializado en la entrevista para su posterior selección; ésta tiene que recurrir a que sea el jefe de la vacante el que realice el proceso de reclutamiento y selección, usando las fuentes externas y la mayoría de las veces a las internas (usando el escalafón), aumentando entonces para su fortuna, tanto el número de candidatos como la incertidumbre del encargado de hacer las entrevistas y además seleccionar, cuando no está plenamente

capacitado para llevarlas a cabo.

Por ello, es de vital importancia contar con un especialista que realice tanto la entrevista como la selección del personal a través de las bases que le han sido presentadas por el jefe de la vacante, auxiliándose para ello de un sistema que le muestre las áreas a evaluar, en qué se debe tener especial atención, qué preguntar, manejar la ansiedad del entrevistado, la postura, tono de voz y el lenguaje corporal que da respuesta a varias interrogantes sin siquiera haber realizado un cuestionamiento.

A la empresa le interesa de sobremanera saber con certeza que la persona contratada para desempeñar alguna actividad dentro de la misma, ha sido evaluada exhaustivamente con el fin de determinar que efectivamente es la persona ideal a ocupar el puesto designado para ella y con ello va encaminada el incremento en su productividad global.

La muestra investigada abarcó:

- 12 de 18 empresas de transformación de materia prima.
- 8 de 14 empresas agroindustriales (Empacadoras y exportadoras de productos agrícolas).
- 11 de 16 empresas de servicio (Comunicaciones, energía y transportes).
- 9 de 15 empresas comerciales, (hoteles, almacenes, bancos).

6.3 Objetivo general y particular.

En cuanto al objetivo general de la presente investigación, es el de proveer al administrador de los recursos humanos de las empresas de la localidad con un sistema y procedimientos necesarios que le auxilien para incrementar la eficiencia de la misma en las fases de reclutamiento, selección y contratación del elemento humano. Estos sistemas promoverán un incremento en la productividad en la empresa al contar con el personal idóneo al puesto vacante y en el menor tiempo posible, ya que como sabemos, el tiempo es un factor determinante para que la empresa cubra sus metas u objetivos que previamente ha establecido; el periodo que dure sin cubrirse el puesto aumentará el número de variables para la toma de decisiones en el departamento que lo tenga e influirá en los resultados de toda la empresa.

Los objetivos particulares son:

- Conocer la importancia que dan las empresas de la localidad al factor humano y su relación con la productividad.
- Promover un sistema base para llevar con más eficiencia la entrevista de personal.
- Establecer un procedimiento que aumente la productividad de la empresa al seleccionar al personal idóneo al puesto.
- Ofrecer al administrador de recursos humanos de la información que debe contener una solicitud especial para su empresa y, proveer de las preguntas claves y su interpretación objetiva de éstas en la entrevista de candidatos.

6.4 HIPÓTESIS: LA ENTREVISTA, ES UN PROCESO SELECTIVO DE CANDIDATOS QUE ELEVA LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

La hipótesis planteada, trata de demostrar, después de la investigación pertinente, que el proceso de la entrevista de candidatos a ocupar un puesto vacante en la empresa, debería ser llevada a cabo por un especialista en la administración de recursos humanos y más aún, que tenga en su poder el procedimiento a seguir para conducirla de manera más eficiente. La entrevista, aunque en muchas empresas sea un elemento de "cajón", y que se debe llevar para conocer de manera más profunda al candidato, ésta se realiza utilizando la solicitud de empleo ó curriculum vitae, y en la que de manera escrita el solicitante demuestra su experiencia, actitudes y datos personales. Esta solicitud, que se vende en casi todas las papelerías, nos demuestra en grado incompleto la información pertinente que se desea saber para hacer una toma de decisiones más acertada y para la cual es necesario seleccionar.

De acuerdo a lo anterior, la entrevista se centra específicamente en base a lo establecido en una solicitud de empleo, donde el entrevistador toma como referencia las preguntas ya contestadas de manera escrita para que el candidato las reafirme y/o profundice en ellas. Por otro lado, el formato de una solicitud de empleo explora de manera muy superficial la información que se desearía poseer de manera escrita de un candidato, esto es, solamente dan espacio suficiente como para unas 10 palabras.

Por ello sería de gran ayuda que antes de entrevistar a un candidato la empresa también tuviera un formato idóneo que explore de manera un poco más profunda el perfil del candidato, serviría para catalogar y conocer si el candidato demuestra con su solicitud el tiempo que se debe invertir en entrevistarlo.

Ahorrar tiempo y planear las entrevistas de los candidatos, también es productividad.

6.5 Métodos de recolección de información.

Los métodos de obtención de información que sirvieron para detectar la información deseada fueron:

- 1) Encuestas, utilizando cuestionarios dirigidos a funcionarios.
- 2) Interpretación de documentos, tales como manuales de organización y de procedimientos.
- 3) La observación directa de las entrevistas de selección.

6.5.1 Objetivos.

El objetivo general de utilizar alguna fuente para obtener información proviene de conocer si el contar con el personal idóneo al puesto es un factor de productividad en la empresa en la ciudad de Uruapan, Mich.

Del mismo modo, debemos plantear los objetivos particulares, los cuales nos darán la pauta a seguir en la determinación de las necesidades de información. Como objetivos particulares tenemos:

- Solicitar información que permita conocer si en los manuales de de las empresas están contemplados los lineamientos de selección.
- Establecer un mecanismo que permita registrar la información acerca de todo el proceso de la entrevista que sirve de base para la selección.
- La graficación de los resultados ayudará al mejor entendimiento de los mismos.

6.5.2 Determinación de necesidades de información:

- Elaboración de un listado de las principales empresas de la localidad con su número aproximado de empleados y giro correspondiente. Es necesario añadir que el universo de las empresas escogidas para la investigación no representan un número considerable, para seleccionar las que servirán de muestra es necesario contar con un listado de ellas desglosando su tamaño, giro y número aprox. de empleados.
- Investigación del nombre del jefe y gerente del departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de personalizar una carta solicitando su colaboración, es de vital importancia solicitar la ayuda por escrito, directamente a la persona con la que deseamos entrevistarnos detallándole la finalidad de la investigación y confidencialidad de los resultados.

- Contestación de una encuesta dirigida a las personas íntimamente relacionadas con la entrevista y selección del departamento de recursos humanos, ésta deberá hacerse sin que demore mucho tiempo para el entrevistado; permitiendo al cuestionado dejarle el cuestionario para su contestación y posteriormente pasar a recogerlo.

- Interpretación de los resultados y su posterior gráfica, a fin de un mayor entendimiento y contestación a la hipótesis planteada, la visualización ayudará a la interpretación de los resultados, aportará información directa de individuos cuya actuación está en el departamento investigado.

6.5.3 Fuentes de información.

Para la primera necesidad de información es la elaboración de un listado que contuviera el universo de las empresas que existen en la localidad, se valió de la Cámara Nacional de Comercio, la Cámara Nacional de Comercio e Industria de Transformación y la Asociación para el Fomento Industrial, donde se solicitaron por escrito acceso a sus registros.

Para dar solución a la segunda necesidad de información, por vía telefónica, se detallaron los nombres de las personas encargadas de los departamentos de Recursos Humanos, informándoles el objetivo de la investigación y se elaboraron las cartas de presentación del investigador y el acuerdo de confidencialidad con el manejo de la investigación y los resultados.

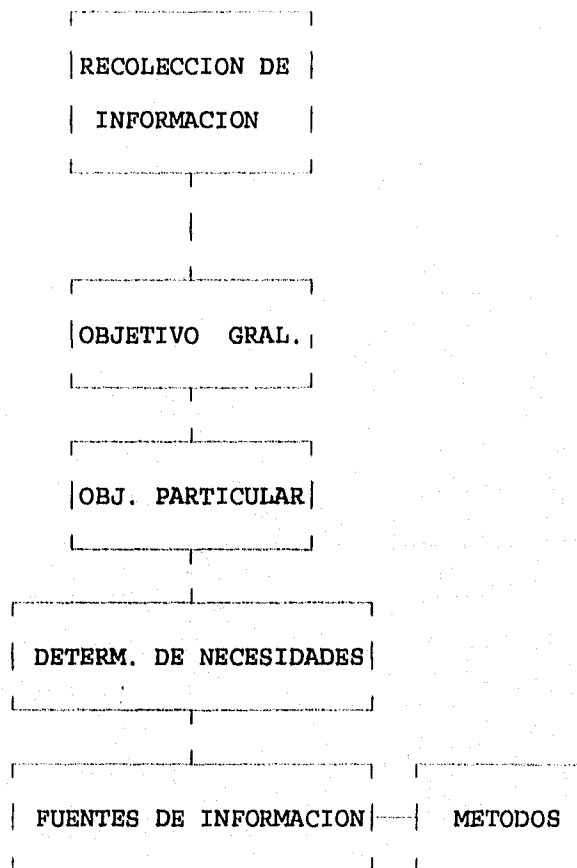
La elaboración de un cuestionario, es la fuente de necesaria que ayudará en el registro de la información aportada por los jefes y gerentes de los departamentos de personal de las empresas evaluadas en el presente trabajo.

6.5.4 Métodos utilizados para cada fuente de información:

Para la investigación en las diferentes cámaras de comercio e industria, el método de recolección de datos fue la encuesta por medio de un cuestionario dirigido al departamento de afiliación y registro de socios.

Para conocer los nombres de las personas encargadas de los departamentos de recursos humanos en las empresas evaluadas, se utilizó la entrevista directa obteniendo una cita posterior.

Un cuestionario dirigido especialmente al gerente y otro al jefe del departamento de recursos humanos, fue el método que se utilizó para la obtención de la información; la cuál serviría de fruto esencial para el presente trabajo.



6.6 Cuestionario dirigido al gerente de recursos humanos.

La secuencia a evaluar en un cuestionario dirigido al responsable de un departamento en una empresa es el siguiente:

- 1.- ¿El proceso de reclutamiento y selección de un candidato es llevado a cabo por un especialista en el departamento de recursos humanos ó por el mismo jefe de la vacante?

- 2.- El individuo que solicita empleo y que de forma espontánea se presenta en la empresa, trae consigo una solicitud escrita de empleo, ¿Posee ésta con una solicitud especial, que cubra los requerimientos de información que el departamento de recursos humanos solicita para poder evaluarla?

- 3.- ¿Quién evalúa la solicitud de empleo?

- 4.- ¿Se utiliza alguna fuente de reclutamiento para solicitar candidatos para un puesto vacante?

- 5.- Al detectar en las solicitudes de empleo a algún candidato que podría cubrir un puesto vacante, ¿Se programa una entrevista inicial con el candidato?, ¿Quién la lleva a cabo?

6.- ¿Cuál(es) son los instrumentos de investigación que se deben analizar en el candidato? A continuación aparecen algunas, enumere en orden de importancia.

() Investigación Socioeconómica. () Pruebas psicométricas.

() Pruebas teórico-prácticas. () Exámen médico.

() Otras: _____

7.- ¿Posee la empresa con un área especial para recibir al solicitante de empleo, entrevistarlo y evaluarlo de acuerdo al las pruebas antes descritas?

8.- Cuando un candidato ha superado las pruebas y requerimientos que el puesto designa, ¿Considera que el mismo candidato podría ser un factor determinante que incrementara la productividad en el departamento donde se encuentra la vacante y al mismo tiempo en la empresa entera?

9.- El proceso de entrevistar a un candidato es bastante detallado y con una inversión de tiempo considerable, ¿Esta se realiza de acuerdo a una guía o procedimiento? Si la respuesta es afirmativa, descríballo brevemente.

10.- ¿Se capacita continuamente a la persona que lleva el proceso de las entrevistas de candidatos?, ¿Es ésta un especialista en la materia de entrevistar?

11.- ¿Cómo se solicita al departamento de recursos humanos un candidato a ocupar un puesto que se encuentra en su área ó departamento?

12.- ¿Cuenta la empresa con un formato de requerimiento de personal dirigido al departamento de recursos humanos?

13.- ¿El jefe de la vacante se basa en el manual de la organización para obtener la descripción detallada de responsabilidades y funciones de cada puesto, que sirva de guía al departamento de recursos humanos el proveer del candidato idóneo a ocupar el puesto vacante?

14.- ¿Cuál es el procedimiento a seguir después de haber encontrado al candidato ideal a ocupar el puesto vacante?

15.- ¿Cómo se presenta el seleccionado con el jefe de la vacante?

16.- Si existiese un formato especial para la empresa, donde se presentara en forma detallada las características, aptitudes, actitudes y resultados obtenidos en las pruebas aplicadas, ¿Cree usted que éste desarrollo implicaría un incremento en el esquema productivo del departamento de recursos humanos, al proveer del factor humano en el mayor ahorro de tiempo, a un costo menor y el candidato más idóneo?

6.6.1 Justificación del cuestionario.

Es necesario que explique brevemente la justificación de realizar esta serie de preguntas, las cuales servirán en forma clave para conocer en gran medida el desarrollo y productividad en el proceso de reclutamiento y selección de un candidato, y que de ser el más ideal a ocupar un puesto vacante, que cumpla con todos los requisitos de éste, elevando en el índice de productividad y eficiencia el contar con el personal más capaz en la empresa.

Las preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6 detallarán los procesos iniciales para proveerse de candidatos, su evaluación y clasificación; el conocimiento de quién es el indicado para evaluar las solicitudes.

El cuestionamiento número 7, nos dá respuesta a conocer si la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para recibir a los posibles candidatos, y al mismo tiempo evaluar en qué medida la empresa se preocupa por dar la mejor imagen al propio personal y al solicitante.

Las siguientes 8 y 9, tratan de resolver la incógnita de si la empresa considera al factor humano determinante de elevar la productividad cuando su reclutamiento y selección son estructuradas y formalizadas por un procedimiento ya establecido según sus necesidades.

La número 10, sólo trata de reafirmar si la empresa se preocupa por contar con un especialista en entrevistar y evaluar al candidato, su capacitación y adiestramiento podrían resaltar el nivel de profesionalidad del proceso de reclutamiento y selección.

Los últimos cuestionamientos, preguntas 11, 12, 13, 14, 15, y 16 son realizadas para conocer el procedimiento del encargado de reclutar y seleccionar candidatos a ocupar una vacante que requiere un departamento específico tomando en cuenta los requisitos del jefe de la vacante en ciertos parámetros como pudiera ser el manual de la organización, si la empresa lo tiene.

De la misma manera, si el departamento de recursos humanos depende en gran medida de formatos que auxilien en el desempeño de sus actividades.

6.6.2 Cuestionario dirigido a jefes de recursos humanos y/o entrevistadores de candidatos.

1.- ¿En el proceso de reclutamiento de personal, cual es el factor más indispensable para poder evaluar al solicitante de empleo?

2.- ¿Se posee con formato de solicitud de empleo, especial para la empresa y que haya sido elaborado para recabar la información más pertinente que auxilie en gran medida al evaluar al solicitante?

3.- ¿Cree que con el formato de solicitud, elaborada por el aspirante se obtiene toda la información necesaria para conocerlo si no de manera profunda pero si de manera general?

4.- En el caso que la empresa cuente con un formato propio de solicitud de empleo, ¿Existe una área en especial para que el aspirante pueda elaborarla? ¿Quién se encarga de recibir al aspirante? Y, si existe un área para que sea elaborada, ¿Quién se vigila que los aspirantes respeten el orden que debe imperar dentro de la empresa?

5.- ¿Quién evalúa cada solicitud que llega a la empresa y cómo es catalogada?

6.- ¿Existe algún procedimiento interno para que el jefe de una vacante solicite al jefe del departamento de Recursos Humanos la pronta solución a éste requerimiento? ¿Se hace de forma escrita ó verbal?

7.- ¿Cree usted que el contar con un formato especial para requerir personal para cubrir un puesto vacante ó de nueva creación, elaborado por el jefe de esa vacante, aumentaría las posibilidades de seleccionar aspirantes acordes al puesto que se requiere?

8.- Si en el momento de evaluar una solicitud se encuentra que un aspirante puede cubrir los requisitos del jefe de un puesto vacante ¿Cuál es el siguiente paso?

9.- Al requerir la presencia del solicitante, con la finalidad de tener con él una entrevista inicial, ¿Se tiene establecido un horario para recibirlo y llevarla a cabo?

10.- En el caso que la solicitud sea lo bastante explícita en cuanto a la información del solicitante ó es ésta una solicitud propia de la empresa, que no requiera de una entrevista inicial y se requiera la presencia del solicitante para tener una entrevista formal para seleccionar personal para un puesto vacante, ¿Quién realiza la entrevista? ¿Existe una área especial para llevarla a cabo?

11.- En el proceso de la entrevista, ¿cuáles son las áreas que el entrevistador se enfocará para realizarla? Enumere en orden de importancia.

- Motivo de la entrevista.
- Historia académica.
- Historia familiar.
- Autoconcepto.
- Historia laboral.
- Intereses, logros y expectativas.

12.- Al iniciar con el motivo de la entrevista, mejor llamada, Introducción, ¿Cómo inicia la entrevista? Enumere en orden de importancia.

- Presentación del entrevistador.
- Saludo.
- Breve explicación del motivo de la entrevista.
- Alguna pregunta informal, como pudiera ser: ¿Cómo estableció contacto con ésta empresa?
- Otro: _____

13.- Dentro de la Introducción, encontramos valores subjetivos que el entrevistador observa en la misma persona del entrevistado y que son un determinantes para evaluar al candidato, ¿Cuáles son los factores que el entrevistador debe tomar en cuenta? Enumere en orden de importancia.

- Seguridad ante un ambiente desconocido.
- Arreglo personal.

- () Apariencia.
- () Seguridad y confianza en sí mismo.
- () 1er. impacto hacia el entrevistador.
- () Nivel de comunicación y vocabulario.
- () Actitudes.
- () Rapport.

14.- Continuando con la CIMA de la entrevista y al explorar el Historial Familiar del entrevistado, ¿Cuáles pudieran ser las preguntas más comunes que usted, en calidad de entrevistador le haría para confirmar la información recabada en la solicitud de empleo?

15.- Dentro de ésta misma área de Historia Familiar podríamos identificar varios factores, ¿Cuáles son los factores que usted trataría de identificar? Enumere en orden de importancia.

- () Estructura familiar. () Nivel socioeconómico. () Concepto familiar.
- () Ajuste emocional y social. () Valores y principios. () Influencias familiares.
- () Autocrítica. () Antecedentes patológicos significativos.
- () Otros: _____

16.- Al explorar ahora el Historial académico del entrevistado, ¿Podría detallar brevemente y de manera general las preguntas que le elaboraría?

17.- Dentro de ésta Historia Académica, el entrevistador trata de identificar varios aspectos, ¿Podría mencionar algunos? Enumere en orden de importancia.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Habilidades intelectuales. | <input type="checkbox"/> Relevancia, consistencia, |
| <input type="checkbox"/> Suficiencia de estudios. | continuidad y regularidad en |
| <input type="checkbox"/> Influencias de la niñez. | su trayectoria académica. |
| <input type="checkbox"/> Ajuste emocional y social. | <input type="checkbox"/> Nivel de adaptación. |
| <input type="checkbox"/> Motivación, intereses y logros. | |
| <input type="checkbox"/> Actitud ante la autoridad. | <input type="checkbox"/> Liderazgo. |
| <input type="checkbox"/> Autocrítica. | <input type="checkbox"/> Capacidad de interrelación, |
| | sociabilidad. |

Otros: _____

18.- De la misma forma, al llegar a la exploración del área de Historia Laboral, quizá la más importante, ya que se necesita de mucho profesionalismo de parte del entrevistador para identificar varios factores claves, ¿Cuáles son las preguntas que a su criterio son las más representativas para ésta área?

19.- Después de llevar a cabo las preguntas que detallan los aspectos más representativos de la historia laboral del entrevistado, se valorizan varios aspectos ¿Cuáles son a su criterio los aspectos que trata de identificar? Cruce con una X si en las siguientes se encuentra alguna.

- Estabilidad, continuidad y relevancia del trabajo.
- Capacidad, habilidad y competencia. Liderazgo.
- Nivel de adaptación.
- Rendimiento bajo presión. Capacidad de interrelación.
- Productividad. Actitud hacia la autoridad.
- Motivación, intereses y logros. Desarrollo laboral.
- Juicio, criterio y sentido común.
- Obstáculos en el desarrollo laboral.
- Nivel de energía y dinamismo. Ajuste emocional y social.
- Habilidades gerenciales. Autocrítica.
- Características de personalidad en general.

20.- Continuando con las áreas a explorar los Intereses, Logros y Expectativas, forman parte del dinamismo del entrevistado que se desea conocer, ¿A su criterio, cuáles son las preguntas que haría al entrevistado para conocer sus metas y el grado de superación que éste busca?

21.- De igual manera, el entrevistador busca identificar varios factores. Marque con una X si de las siguientes se encuentran algunas que usted identificaría en el entrevistado.

- Energía y dinamismo. Uso del tiempo libre.
 Desarrollo cultural, intelectual y social.
 Salud mental/corporal. Valores y convicciones.
 Intereses diversos. Juicio, madurez.
 Manejo y distribución del tiempo, energía y dinero.
 Otras: _____

22.- Por último, en el área a explorar el Autoconcepto del entrevistado y la finalización de la CIMA de la entrevista, deseamos conocer algunos aspectos personales y que directamente estarían influidos por su personalidad, ¿Cuáles son las preguntas que usted elaboraría al entrevistado para conocerlas?

23.- Para la pregunta anterior, el entrevistador identifica por las respuestas varios aspectos. Seleccione con una X si se encuentra alguno en la lista siguiente.

- Autocrítica. Concepto de sí mismo. Personalidad.
 Habilidades. Cualidades. Limitaciones.
 Energía, dinamismo y empuje. Creatividad.
 Motivación. Liderazgo. Intereses.
 Otras: _____

24.- Por último, llegando al CIERRE de la entrevista, ¿Cuál es el procedimiento a seguir para la terminación de la entrevista?

25.- ¿Realiza usted un informe detallando lo más importante acontecido en la entrevista?, ¿Qué contiene ese informe?, ¿A quién se lo presenta?

26.- ¿Cuenta con un formulario establecido para evaluar la entrevista del candidato con el requerimiento del jefe del puesto vacante?, ¿Cuáles son los aspectos que toma en cuenta para calificar a un candidato que ha sido entrevistado para su posible contratación?

6.6.3 Justificación del cuestionario.

En éste siguiente cuestionario, dirigido al jefe de recursos humanos o la persona que en la empresa se encargue del reclutamiento y selección del aspirante, se trata de indagar en forma detallada todo el procedimiento, si es que existe, sobre el tratamiento que se le dá al factor humano cuando éste llega de manera espontánea a solicitar empleo, de la misma manera, reafirmar las contestaciones que se obtuvieron del mismo superior del jefe de recursos humanos y ampliarlas.

Iniciamos entonces con las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5, donde se busca conocer si la solicitud de empleo es la clave para iniciar el proceso de reclutamiento, si la empresa cuenta con un formato especial que recabe la información que desea ampliar, si la persona que se encarga de evaluarlas está capacitada y cómo es el procedimiento que se lleva.

Las preguntas 6 y 7, son únicamente para conocer el procedimiento que se utiliza cuando un departamento solicita al de recursos humanos el personal idóneo a cubrir un puesto o nueva creación.

La 8 y 9, detallan a ésta investigación, el proceso al encontrar a un posible aspirante, y el reactivo 10, confirmar si es llevada a cabo una entrevista inicial y en qué área de la empresa se realiza.

Las preguntas 11, 12, y 13, tratan de detallar las áreas a evaluar en la entrevista al candidato, específicamente en el inicio de ésta, forzando al cuestionado a contestar en forma secuencial sobre las opciones que se le presentan, de modo que será más fácil su evaluación de resultados de los cuestionarios.

Para determinar cuáles son los reactivos y procedimientos en la cumbre de las entrevistas a los candidatos, se han elaborado las preguntas 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23, donde se pide al jefe de recursos humanos ó quién realice las entrevistas de los candidatos detalle primero cuáles son las preguntas más usuales y subsecuentemente marcar en orden de importancia de las opciones que se le presentan, éstas aparecen de forma que se evalúen las diferentes áreas a explorar en un candidato.

Por último, las preguntas 24, 25 y 26, detallan el procedimiento a evaluar en la culminación de una entrevista al candidato, procedimientos y contenido del formato de resultados de una entrevista realizada, si acaso existiese en la empresa.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

6.7 Interpretación, registro y gráfica de los resultados.

Para llevar a cabo la interpretación de los resultados obtenidos en la presente investigación, es necesario detallar la segmentación de la muestra a evaluar, ya que como se mencionó en el capítulo 2, en la población de Uruapan convergen diferentes giros de empresas así como su clasificación de las mismas por número de empleados y monto de capitales a operar.

En la presente investigación se dividió a la población existente de empresas de la siguiente forma:

- 1.- Empresas agroindustriales, con personal mayor o igual a 50 personas.
- 2.- Empresas de servicio particulares, de lucro y con personal mayor o igual a 50 personas.
- 3.- Empresas de transformación de materias primas y con personal mayor o igual a 100 personas.
- 4.- Empresas comerciales de diversos giros y con personal mayor o igual a 50 personas.
- 5.- Empresas comerciales de diversos giros y con personal menor o igual a 50 personas.

Las Empresas aquí investigadas experimentan diversas circunstancias que son necesarias mencionar. En ellas, cada vez es mayor el grado de especialización que requiere su personal, y sólo aquellas que tienen un cierto nivel de éxito se han preocupado en crear un departamento especializado que se encargue en estudiar al personal que recluta, selecciona y contrata.

El grado de especialización que pueden tener éste tipo de empresas, que con el auge de la exportación, tienen que ir actualizando su procedimiento de reclutamiento, ya no son los únicos en el mercado y por tanto, la mano de obra experimentada y capaz es difícil encontrarla.

En la muestra investigada se obtuvieron los siguientes resultados:

- a) Sólo el 20% de la muestra cuenta con un departamento de recursos humanos. En ellas, el proceso de reclutamiento y selección recae en un especialista en la entrevista de selección de candidatos. El 80% restante evalúa al candidato con el auxilio del jefe de la vacante. Es el caso, que para la muestra investigada todavía no es patente que exista un departamento especializado para el recurso humano.
- b) De las empresas evaluadas, el 80% utilizan la solicitud de empleo escrita que se vende en papelerías para conocer y seleccionar al posible candidato a ocupar un puesto, previa solicitud verbal del jefe de la vacante. Por tanto, las empresas evaluadas no tienen intención de elaborar formatos que faciliten

la recolección de datos que usualmente no contienen los formatos que se venden en papelerías.

Sólo el 20% de la muestra cuentan con una solicitud especial de empleo para su empresa, pero no desechan la solicitud de empleo que el solicitante entrega previamente.

c) En el 90% de los casos, la solicitud de empleo es evaluada por el jefe de la vacante. El resto tiene fundamentado un procedimiento para que el jefe de recursos humanos o equivalente sea la primera persona en evaluarla. Esto viene a definir que el jefe inmediato donde se encuentra la vacante es la persona que se encarga de evaluar al candidato y por ende, seleccionar al más idóneo según su criterio.

d) Sólo el 20% de la muestra utiliza alguna fuente para reclutar candidatos, en éste caso la radio. El resto utiliza la comunicación verbal con sus empleados actuales, anuncios especiales en periodicos de circulación local, el auxilio de despachos y cámaras de comercio que cuentan con ese servicio. Para la muestra evaluada es de mayor importancia utilizar el escalafón interno y, de alguna manera la recomendación de personas por empleados actuales; la publicación de anuncios clasificados y los departamentos de asesoría de cámaras y despachos de intermediación y auxilio a las empresas locales.

e) En la muestra investigada, sólo el 10% programa entrevistas iniciales con candidatos, el resto, programa entrevistas profundas al momento de seleccionar personal de entre las solicitudes de empleo. Es el caso, que la muestra evaluada

considera la entrevista de candidatos al momento que se solicita que se cubra un puesto que aparece vacante ya sea por escalafón interno o por la creación del mismo.

f) En la muestra investigada, resulta que el 75% de las empresas si buscan investigar en su totalidad, cualquier referencia del candidato que éste ofrezca. El resto, se basa en las cartas de recomendación que el candidato presenta, e investiga la más reciente. Es de creciente necesidad para las empresas evaluadas investigar a fondo las cartas de presentación del candidato, como una medida de seguridad y para obtener alguna información más directa del que fué en algún momento jefe del candidato en un trabajo anterior.

g) El 20% de la muestra, cuenta con una área especial para recibir al candidato, entrevistarlo y evaluarlo.

El resto, aunque no hay una área predefinida para ello, se hace dentro de la oficina del jefe de la vacante. Todavía no existe una creencia para las empresas que de existir un área especial para recibir al candidato y evaluarlo, repercutirá en la formalidad y presentación de la empresa ante el futuro personal que laborará en la misma; las entrevista se hacen en oficinas donde no existe una privacidad absoluta donde el candidato se siente en un ambiente hostil ante la llegada inoportuna de personas ajenas a la entrevista, del mismo modo el entrevistador no tendrá su atención necesaria hacia el candidato.

h) Cuando hablamos de productividad en el área de recursos humanos, el 60% de la muestra se refirió a que es una determinante de productividad creciente contar con el personal idóneo en el tiempo adecuado y al costo mínimo. El resto, considera la productividad como algo subjetivo, sin referencia e ingerencia en sus actividades. Esto demuestra que las empresas están concientes de la determinante de la productividad y el recursos humano.

i) El proceso de capacitación inductiva, se lleva a cabo en el 30% de la muestra por el jefe de la vacante, tomando en cuenta la solicitud de empleo del candidato; el resto, cuenta con personal que capacitará al candidato en las diferentes áreas donde éste se desenvolverá pero sin un orden ni procedimientos; debido a esto, el seleccionado no tendrá en claro cuáles serán sus tareas y responsabilidades diarias, la mayoría de las veces las aprenderá de forma automática.

j) Como se ha visto, en la mayoría de las empresas investigadas, el jefe de la vacante es la persona que evalua la solicitudes de empleo, entrevista y hace su evaluación del candidato. El 30% de éstas, él mismo se preocupa por capacitarse en la materia de reclutamiento, selección y contratación. En el 70% de los casos, la empresa obliga al responsable para que se capacite. Para el encargado de realizar las labores de entrevistador, evaluación y seleccionador de candidatos le parece una actividad que no le llama la atención capacitarse por cuenta propia pues no le gusta el área a la que se dedica.

k) En el 50% de los casos, no se cuenta con un manual de la organización que sirva para describir las características de cada puesto, por tanto, el jefe de la vacante tendrá que evaluar a varios candidatos para conocer cuál es el más idóneo. Desechando en la mayoría de los casos al menos idóneo a costa de mucho tiempo invertido. El criterio personal del jefe del puesto vacante es lo que se antepone de la veracidad del resultado de la entrevista y los principios adecuados de selección de personal.

l) El 50% de los casos, en que se tiene ya al candidato a ocupar un puesto vacante, se presenta con el jefe de la vacante y en una charla breve se le detalla al seleccionado cuales serán sus percepciones, horas de trabajo, actividades y responsabilidades, y la firma de un contrato de trabajo.

El 20% utiliza un pequeño trozo de papel, donde se escribe el nombre del candidato, puesto a ocupar, jefe directo y departamento; y se manda al seleccionado con el jefe de la vacante para que éste se encargue de dar los detalles del trabajo y sueldo al éste. 30% hace que un puesto similar detalle toda las actividades y responsabilidades al candidato. Son muy pocas las empresas que se preocupan por contar con una formalidad para presentar al seleccionado con su jefe inmediato superior, ésta formalidad le hará ver al nuevo personal que la empresa cuida de tener un procedimiento serio y eficaz para que no haya malos entendidos.

m) Al ver lo anterior, nos damos cuenta que en la muestra investigada, todavía el factor humano no ha sido clasificado como importante dentro de las mismas, la productividad misma de las empresas y el personal que trabaja ahí están íntimamente relacionados. Sólo el 40% cree en la relación de la productividad y el factor humano. El 35% de la muestra, prefiere capacitar sólo a los puestos medios para así garantizarse un desempeño mayor del personal inferior, pues considera que la productividad es propia del nivel operativo. El 25% no cree que haya relación alguna entre productividad y recursos humanos.

Figura No. 1 Por la responsabilidad del Reclutamiento y Selección

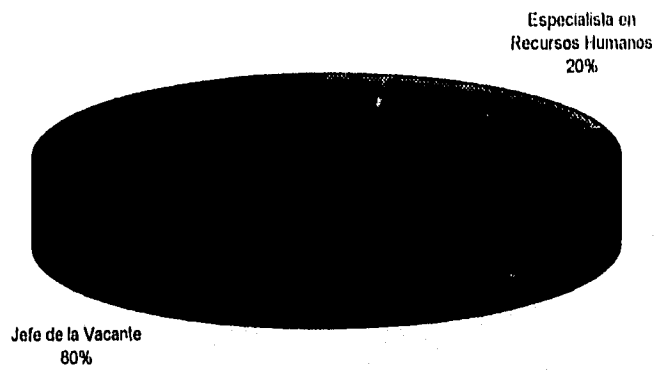


Figura No. 2 Según la solicitud de empleo utilizada.

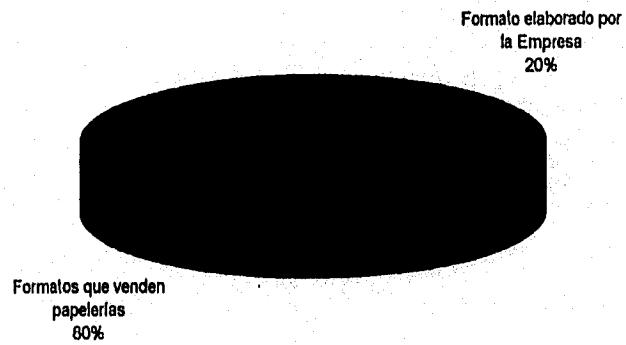


Figura No. 3 Por la Evaluación al candidato.

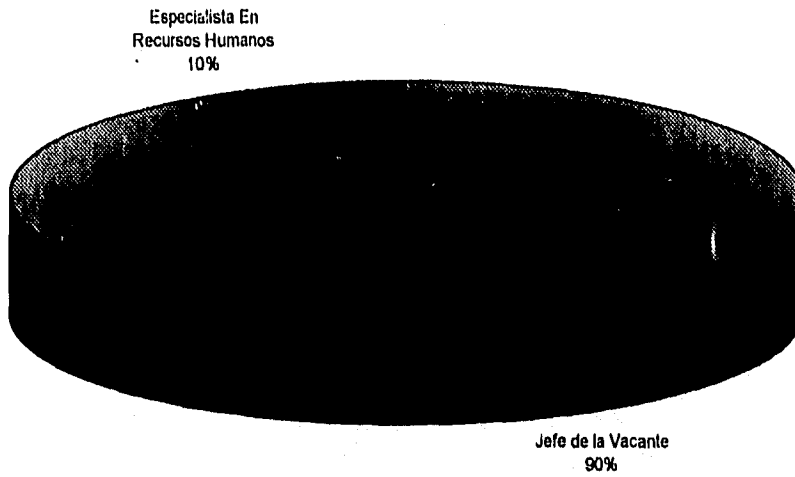


Figura No. 4 Según la fuente de Reclutamiento de candidatos.

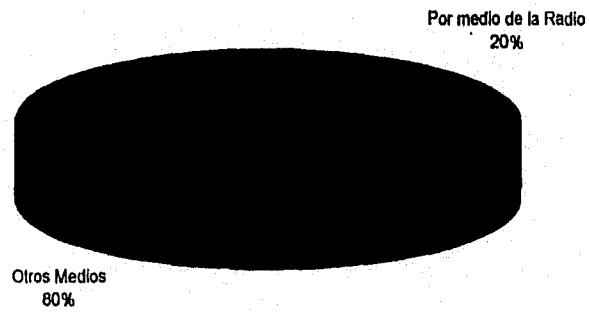


Figura No. 5 Por la programación de entrevistas.

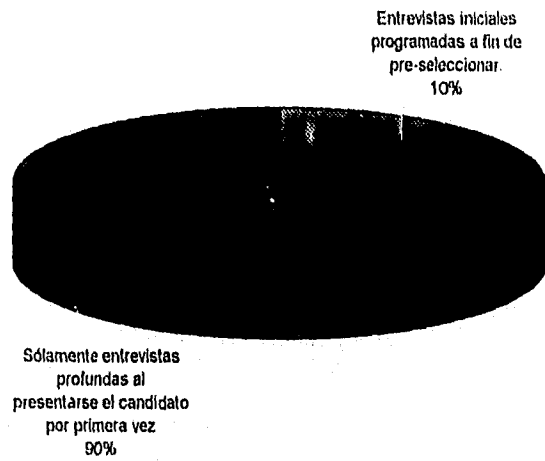


Figura No. 6 Según la investigación al candidato.

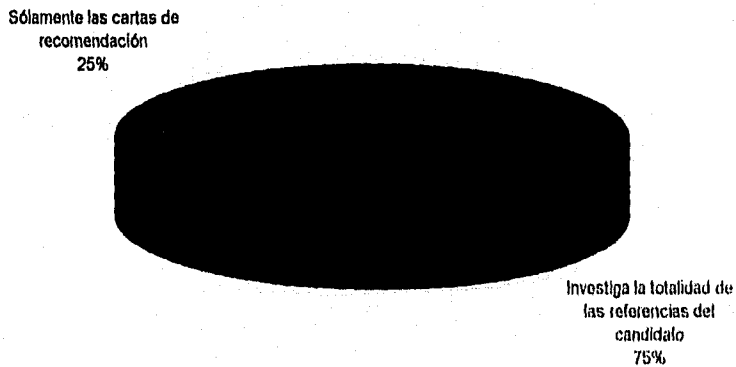


Figura No. 7 Según el área para entrevistar al candidato.

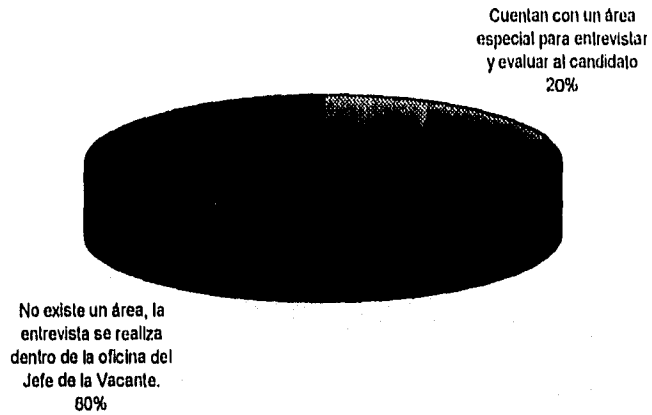


Figura No. 8 Por su Interés hacia la Productividad y los Recursos Humanos.

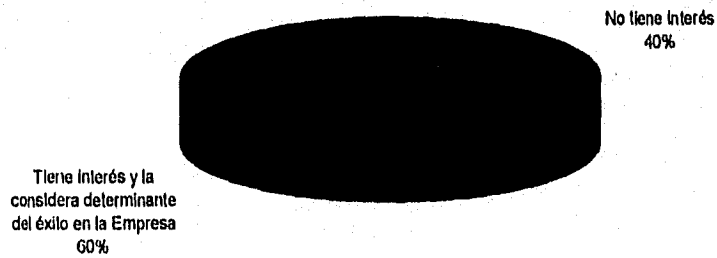


Figura No. 9 Según le personal que capacitará según los requerimientos del candidato.

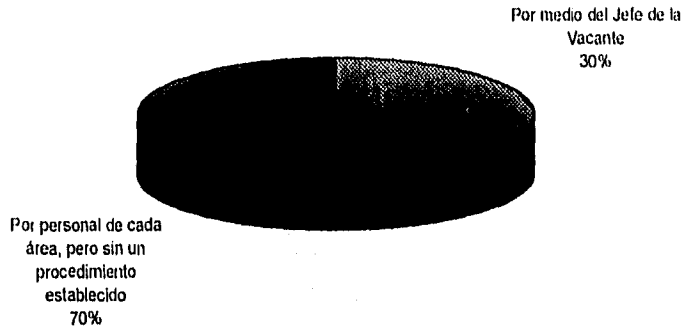


Figura No. 1 Por el interés del encargado de Recursos Humanos sobre capacitación en Reclutamiento y Selección.

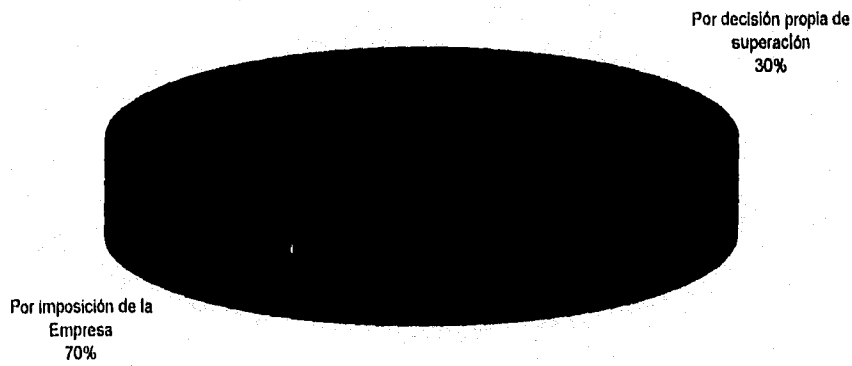


Figura No. 11 Por la utilización de un perfil de puestos al seleccionar.

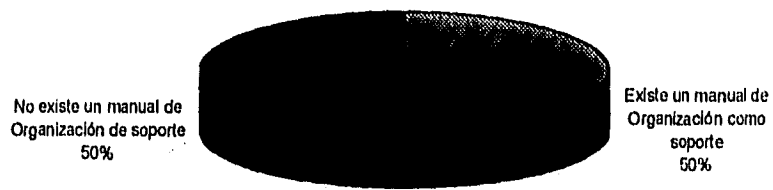


Figura No. 12 Por la forma de presentar al candidato al Jefe de la Vacante, con la correcta explicación de sus funciones y responsabilidades.

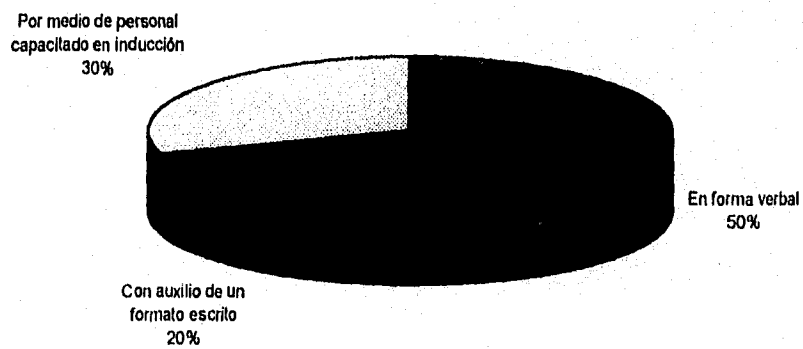
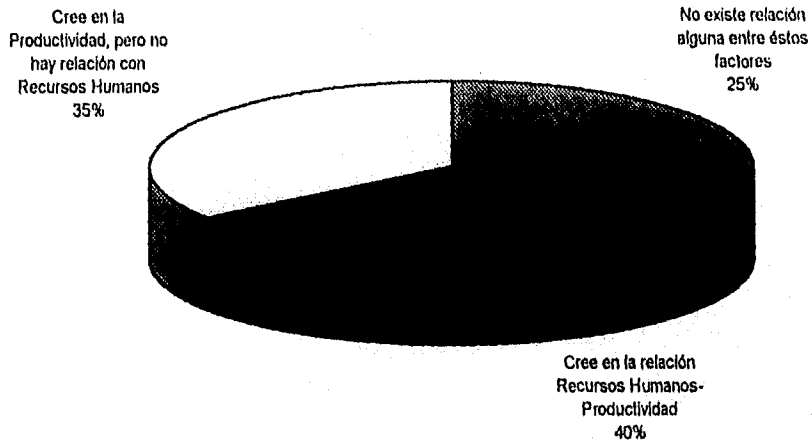


Figura No. 13 Por la Importancia que concede la Empresa al Factor Humano y la Productividad.



C A P I T U L O 7

CONCLUSIONES

Al inicio del presente trabajo, capítulo 4, vemos la importancia que prevalece entre la relación de la administración de recursos humanos y la productividad global en la empresa.

Todo avance en los procedimientos para el reclutamiento y selección del factor humano se le considera productividad. Esta productividad es medible ante dos aspectos ó principios, los cuales nos dan la pauta para alcanzarla en cualquier departamento y sobre todo en el de recursos humanos.

Siguiendo éste razonamiento, el factor humano es aquel donde el avance tecnológico y estructural de la empresa forman el medio y la productividad, el fin.

En la presente investigación, nos damos cuenta que en la población de Uruapan todavía hace mucha falta la capacitación de los jefes y directivos para entender la relación que guarda la productividad y el personal que se contrata.

Este personal que se contrata, tiene qué haber sido evaluado sino exhaustivamente, al menos hasta el punto en que el entrevistador o jefe de la vacante esté seguro que la selección ha sido fruto de un proceso elaborado con la finalidad de captar al personal idóneo para el puesto vacante.

Para el logro del objetivo, captar al personal más preparado y capaz, y no el menos malo; es necesario evaluar cada uno de los procedimientos que tiene establecido cada empresa para proveerse de solicitantes a ocupar algún puesto dentro de las mismas.

Con base en los resultados obtenidos en ésta investigación, se encuentra que la mayoría de las veces no se toma en cuenta el ¿Cómo y por qué motivos solicitan empleo en la empresa?, ya que si no se le dá el tratamiento adecuado al solicitante, el rumor se hace patente con la falta de motivación de personal desocupado a solicitar empleo en ella.

Primero, se debe convencer a las personas que están en la recepción de documentos y/o personas solicitantes, que el factor humano es el más importante dentro de una empresa y como tal se debe tratar. Una actitud mental positiva, respeto y cordialidad hacia el solicitante aumentará las posibilidades de captar solicitantes de empleo con verdaderos deseos de superación al reconocer, de primer contacto el servicio que recibieron.

De acuerdo a las investigaciones que fueron realizadas en las empresas de la localidad, se puede afirmar que el jefe inmediato donde existe la vacante es quién evalúa de entrada al solicitante, mezclando las preguntas de índole laboral ante las de escolaridad, postponiendo las de identidad del solicitante, ésto acarrea una completa falta de orden en la entrevista inicial.

La falta de un área donde con confidencialidad se pueda hablar con el solicitante, hacer las preguntas necesarias sin interrupciones, acercamiento del solicitante al recibir un trato más formal y adecuado por el personal adecuado. Se aconseja que sea una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada.

Contar con una persona especializada en la entrevista de candidatos puede ser un puesto costoso, pero si ésta misma está dentro del departamento de recursos humanos, capacitada para llevar a cabo entrevistas iniciales, evaluación de solicitudes de empleo y que además cuente con un formato establecido para llevar con formalidad, certeza y prontitud una entrevista de candidatos hará a la empresa más productiva. Productiva, porque tendrá con más seguridad mejores selecciones en su personal.

La siguiente información ayudará a crear un procedimiento en la empresa para tener esa seguridad, fruto de ésta investigación:

1.- Cuando un solicitante de empleo se presente en la empresa para conocer los requisitos que se necesitan para solicitar empleo en ella, el personal que lo atiende deberá mostrar entusiasmo ante la presencia de un posible candidato, dando en detalle y por escrito, los requisitos clave que se necesitan, como pueden ser la solicitud de empleo o curriculum vitae; acta de nacimiento, cartas de recomendación de anteriores empleos; constancias de estudios, o los que la empresa necesite para poder evaluar a un candidato.

2.- En el caso que la empresa cuente con un formato propio de solicitud de empleo y éste es muy importante, deberá contar con un área especial para que el solicitante pueda llenarla con comodidad tanto para él mismo como para la empresa y por ningún motivo podrá llevarla fuera del establecimiento, ya que se perdería la formalidad de la solicitud, perdiéndose en alto grado la impresión que se formen de la organización.

" El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección debe proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos " (27).

(27) Jorge Barajas Medina, Apuntes de Administración II.

La solicitud de empleo propia de la empresa deberá contener los siguientes aspectos por orden de importancia:

I. - PRIMERA HOJA, (EN UN SOLO TANTO).

PUESTO QUE SOLICITA: _____ FECHA: _____

NOMBRE: _____

APELLIDOS

NOMBRES

EDAD: _____ SEXO: _____ ESTADO CIVIL: _____

NACIONALIDAD: _____

DIRECCION: _____

CALLE Y NUMERO

CIUDAD

ESTADO

TELEFONO: _____

DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____

DISPUUESTO A TRABAJAR: () TIEMPO COMPLETO () MEDIO TIEMPO

() # DIAS () NOCHES

FUENTE DE REFERENCIA: () AVISO () AMIGO

() PARIENTE () EMPLEADO

() OTRO: _____

¿HA HECHO USTED SOLICITUD PREVIAMENTE EN ESTA EMPRESA?

() SI, EN LA FECHA DE _____ () NO

¿HA SIDO USTED ANTES EMPLEADO DE ESTA EMPRESA?

() SI, FECHAS _____ () NO

¿TIENE USTED ALGUN PARIENTE QUE YA SEA EMPLEADO DE ESTA EMPRESA?

() SI () NO

EN CASO AFIRMATIVO, SIRVASE DAR LOS NOMBRES: _____

¿TIENE USTED ALGUN IMPEDIMENTO FÍSICO, MENTAL O MEDICO QUE AFECTE A SU CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO QUE SOLICITA?

() SI () NO

EN CASO AFIRMATIVO, SIRVASE EXPLICAR: _____

¿PRESTO USTED SERVICIO MILITAR? () SI () NO

¿QUE IDIOMAS HABLA, LEE O ESCRIBE? _____

¿A QUE ORGANIZACIONES PROFESIONALES PERTENECE O A QUE ACTIVIDADES DE NEGOCIOS EJERCE QUE SE RELACIONEN CON SU CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO QUE SOLICITA? _____

¿PRACTICA ALGUN DEPORTE? _____

¿TIENE USTED ALGUNA ACTIVIDAD RECREATIVA ADICIONAL? _____

¿CUAL ES SU META EN LA VIDA? _____

II.- SEGUNDA HOJA, (EN DOS TANTOS).

SIRVASE MENCIONAR PRIMERO A SU EMPLEADOR ACTUAL O MAS RECIENTE.

SI NECESITA MAS ESPACIO, CONTINUE EN OTRA HOJA DE PAPEL.

EMPLEADOR: _____

TELEFONO: _____

DIRECCION: _____

CALLE Y NUMERO

CIUDAD

ESTADO

PUESTO DESEMPEÑADO: _____

NOMBRE DEL JEFE DIRECTO: _____

SUELDO INICIAL: \$ _____ SUELDO FINAL: \$ _____

FECHAS DE EMPLEO: DESDE _____ / _____ HASTA _____ / _____

MES

AÑO

MES

AÑO

RAZON PARA DEJAR EL EMPLEO: _____

DESCRIPCION DE PRINCIPALES ACTIVIDADES: _____

DESCRIPCION DE PRINCIPALES RESPONSABILIDADES: _____

III. - TERCERA HOJA, (EN UN SOLO TANTO).

EDUCACION PRIMARIA. -

NOMBRE Y UBICACION: _____

AÑOS COMPLETADOS: _____

¿DIPLOMA O CERTIFICADO? _____

EDUCACION SECUNDARIA. -

NOMBRE Y UBICACION: _____

AÑOS COMPLETADOS: _____

¿DIPLOMA O CERTIFICADO? _____

ESCUELA TECNICA, OFICIOS O BACHILLERATO. -

NOMBRE Y UBICACION: _____

AÑOS COMPLETADOS: _____

¿DIPLOMA O CERTIFICADO? _____

UNIVERSIDAD O PROFESIONAL. -

NOMBRE Y UBICACION: _____

AÑOS COMPLETADOS: _____

¿DIPLOMA O CERTIFICADO? _____

POSTGRADOS. -

NOMBRE Y UBICACION: _____

¿DIPLOMADO O MAESTRIA? _____

IV.- CUARTA HOJA, (UN SOLO TANTO).

SIRVASE DESCRIBIR CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD ACADEMICA O
REALIZACION, O ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES: _____

SIRVASE ANOTAR CUALESQUIERA DE OTROS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
QUE NOS PERMITAN COMPLETAR EL ESTUDIO DE SU SOLICITUD DE EMPLEO:

SI MANEJA USTED ALGUNA MAQUINARIA INDUSTRIAL O VEHICULO CON
EFICIENCIA, ANOTE CUAL ES EL NOMBRE DE LA HERRAMIENTA, O EN SU
CASO, SI CONOCE EL FUNCIONAMIENTO DE ALGUNA DE ELLAS, ESPECIFIQUE
CUAL: _____

SI MANEJA ALGUNA HERRAMIENTA O MAQUINARIA DE OFICINA, ESPECIFIQUE
CUAL ES: _____

V. - QUINTA PAGINA, (UN SOLO TANTO).

C O N V E N I O

CERTIFICO QUE LAS AFIRMACIONES HECHAS EN ESTA SOLICITUD SON
CIERTAS Y COMPLETAS.

ENTIENDO QUE CUALQUIER INFORMACION QUE YO HE DADO Y QUE
RESULTE FALSA O ENGAÑOSA PUEDE DAR COMO RESULTADO LA TERMINACION
AL SEGUIMIENTO DE MI SOLICITUD O, EN SU CASO, DEL EMPLEO.

AUTORIZO A LA EMPRESA " _____ (NOMBRE DE LA EMPRESA) "
PARA QUE VERIFIQUE LAS REFERENCIAS, A FIN DE QUE PUEDA TOMAR UNA
DECISION. EN SU CASO, DE QUE NO LE SEA POSIBLE VERIFICAR ALGUNA
DE LAS REFERENCIAS MENCIONADAS EN ESTA SOLICITUD, ME COMPROMETO A
SUMINISTRAR LA DOCUMENTACION NECESARIA.

() SI () NO ¿PODEMOS PONERNOS EN CONTACTO CON SU ACTUAL O
ULTIMO EMPLEADOR?

SI SOY ACEPTADO COMO EMPLEADO DE ESTA EMPRESA, ME COMPROMETO
A CUMPLIR CON SUS POLITICAS Y REGLAMENTOS.

URUAPAN, MICH. A _____ DE _____ DE 199____.

FIRMA DEL INTERESADO

3.- Después de haber visto el formato tipo de una solicitud de empleo, podemos agregar que la persona encargada de evaluar cada solicitud debe tomar en cuenta los siguientes factores que le auxiliien en dicha evaluación:

¿Conoce exactamente cuáles son las cualidades que se buscan en los candidatos?

¿Son, en cierto grado, realistas éstas cualidades?

¿Se entiende con claridad, los deberes, actividades y responsabilidades del puesto vacante?

¿Conoce cuáles son las expectativas de la empresa al buscar candidatos para ocupar el puesto vacante o crear uno?

4.- Al seleccionar de entre las solicitudes de empleo, a los candidatos más idóneos a ocupar el puesto vacante, deberá programar una entrevista inicial con cada uno de ellos, de preferencia en un mismo día, a fin de evitar pérdida de tiempo por si alguno de ellos se retrasa se puede continuar con el siguiente.

Se debe tener en cuenta el tiempo que se puede extender el entrevistador con cada uno de ellos, debemos recordar que para que exista productividad debemos aprovechar el menos tiempo posible con cada uno pero alcanzando el objetivo.

Cuando muy extensa, se recomienda no extenderse más allá de una hora.

5.- Continuando con el proceso de reclutamiento, habiendo seleccionado a los posibles candidatos, después de la entrevista inicial y de preferencia el mismo día, debemos iniciar con la entrevista profunda.

A continuación se ofrece una secuencia lógica y fruto de la presente investigación, donde contribuyeron varios especialistas en la entrevista de candidatos, jefes de departamento de reclutamiento y del departamento de recursos humanos de la muestra, con ello se establece un procedimiento que resulte eficaz para obtener la información más completa del candidato en un menor costo en tiempo:

I.- Como punto inicial, se saluda al candidato y se hace la presentación de cada uno, cuidando que éste escuche correctamente su nombre de pila y apellido paterno.

Se debe ofrecer una explicación breve al candidato sobre el objetivo que se busca al realizar ésta entrevista, solicitando su colaboración y sinceridad.

Se debe hacer una pregunta inicial informal, con la cuál en entrevistador se dé cuenta del cómo se estableció contacto con el candidato; seguido de algunos comentarios acerca de su respuesta a modo de rompehielo o RAPORRT.

En ésta parte es necesario que el entrevistador, de entrada, juzga e identifica los siguientes aspectos:

- Apariencia, arreglo personal.
- Seguridad y confianza.
- Primer impacto que dá hacia el entrevistador.
- Actitudes.
- Comunicación general.

II.- En segundo término, debemos identificar o indagar sobre los siguientes aspectos, su Historial Familiar:

- Nivel socioeconómico.
- Estructura familiar.
- Ajuste emocional y social.
- Valores y principios.
- Influencia familiar.
- Concepto de familia y autocrítica.
- Antecedentes patológicos significativos.

III.- Como tercer punto y siguiendo ésta secuencia, el Historial Académico del candidato:

- Relevancia, consistencia, continuidad y regularidad en su trayectoria académica.
- Suficiencia de estudios.
- Habilidades intelectuales.
- Influencias en experiencias de la niñez.

- Nivel de adaptación.
- Ajuste emocional o social.
- Motivación, intereses y logros.
- Actitud ante la autoridad.
- Capacidad de interrelación y sociabilidad.
- Liderazgo y autocrítica estudiantil.

IV.- Pasamos ahora a lo que podemos llamar un Historial de Vida del candidato, sus metas, objetivos, expectativas e intereses; que habiendo identificado nos darán una idea más clara sobre lo que busca el seleccionado.

La claves a identificar son:

- Actividades extralaborales.
- Energía y dinamismo.
- Desarrollo intelectual, cultural y social.
- Salud mental/corporal.
- Valores personales y convicciones.
- Intereses diversos (asociación a clubes y organizaciones).
- Liderazgo, juicio y madurez.
- Objetivos propuestos a plazo mediano o de inmediato.
- Logros más significativos que el candidato recuerde.
- Manejo y distribución del tiempo, energía y dinero.

V.- Por último, debemos inducir al seleccionado para que hable tocando el tema de Autoconcepto, esto nos dirá con cierta exactitud que piensa de sí mismo (como ente productivo únicamente); identificando las siguientes características:

- Autocrítica.
- Autoestima/concepto de sí mismo.
- Habilidades, cualidades y limitaciones.
- Conocimiento generales (situación económica y social del país).
- Intereses, personalidad y carácter.
- Motivación, energía, dinamismo y empuje hacia los demás.
- Liderazgo y creatividad.

VI.- Hemos pasado por la secuencia para llevar a cabo una entrevista efectiva, abarcando todos los temas que deben ser conocidos para tomar una decisión acertada que conduzca a la contratación del candidato; por último, damos la advertencia al candidato sobre la finalización de la entrevista y, si el tiempo lo permite, se pueden hacer las aclaraciones sobre inquietudes del entrevistador hacia alguna(s) respuestas. Se dá al candidato una breve explicación sobre el procedimiento ó trámite que seguirá y se despide cordialmente al candidato.

Ya que se ha llevado a cabo la entrevista de selección al candidato, el entrevistador ha hecho sus anotaciones, la empresa debe tomar la iniciativa de contar con una ficha informativa que dé a conocer el resultado de la entrevista. Como sabemos, muchas veces, si existen barreras en la comunicación dentro de la empresa, pudiera contribuir a que se perdiera toda información del resultado de ésta y con ello la forma de evaluar al candidato. Por ello, también propongo un formato que un entrevistador de candidatos puede moldear según las necesidades de la empresa para la cuál colabora.

Este formato resulta de primordial importancia para la empresa y el entrevistador, porque muestra en forma resumida los aspectos más importantes que él mismo pudo obtener y que merecen un trato especial.

A continuación detallo el formato tipo que debiera emplearse para evaluar la entrevista y la toma de decisión sobre su contratación, se debe tener en cuenta que éste tipo de formato no podrá utilizarse tal cuál, sino que muestra los diferentes aspectos que debe identificar para que sea modificado al antojo de la empresa que desee utilizarlo.

(HOJA I)

FORMULARIO DE EVALUACION DE LA ENTREVISTA

I.- Información principal.-

Nombre del aspirante: _____

Fecha en que presentó la solicitud: _____

Puesto Vacante: _____

Departamento de la vacante: _____

Experiencia en empleos anteriores: _____

Resumen de su educación y/o realización académica: _____

Conocimientos adicionales: _____

(HOJA II)

II.- Relación entre los requisitos del puesto vacante y las cualidades del aspirante.-

REQUISITOS DEL PUESTO:

CUALIDADES DEL ASPIRANTE:

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

Factores adicionales. Según sean aplicables al puesto:

Habilidades de oficina: _____

Redacción: _____

Comunicación: _____

Habilidades técnicas: _____

(HOJA III)

Habilidades numéricas: _____

Otras habilidades: _____

| CALIFICACIONES: | BUENA | REGULAR | MALA |
|-----------------|-------|---------|------|
| - Personalidad: | () | () | () |
| - Inteligencia: | () | () | () |
| - Educación: | () | () | () |
| - Presentación: | () | () | () |
| - Interés: | () | () | () |
| - Ambición: | () | () | () |
| - Lenguaje: | () | () | () |
| - Seriedad: | () | () | () |

Alguna otra información relacionada con el aspirante y el puesto a ocupar: _____

(HOJA IV)

EVALUACIÓN GLOBAL:

- () Satisface los requisitos del puesto vacante.
- () No reúne las condiciones necesarias.
- () Satisface otros requisitos de otros puestos, y es idóneo para ocupar un puesto como: _____

RESPONSABLE DE LA EVALUACION: _____

PUESTO: _____

DEPARTAMENTO: _____

FECHA: _____

NOMBRE Y FIRMA

Para finalizar éste capítulo, debo añadir que con la presentación y formalidad como se sigan los procedimientos que tenga implantados la empresa para llevar a cabo su reclutamiento y selección de personal, y sobre todo la entrevista del candidato, se obtendrá la respuesta adecuada de éste. Obteniéndose entonces la información más veráz y pertinente del aspirante.

La realización del presente trabajo y sus recomendaciones van justificadas por la necesidad de seleccionar al candidato ideal que necesita la empresa, al costo y momento adecuado.

La imperiosa necesidad de hacer que todo el personal contribuya en la búsqueda de la productividad global, está intimamente relacionada con el mismo personal contratado. Contratar por llenar el puesto vacante sin antes seleccionar y evaluar conduce en gran medida a la pérdida de productividad en todos los departamentos.

7.1 FUENTES DE CONSULTA Y BIBLIOGRAFIA. -

- Arias Galicia, Fernando. "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". TRILLAS, MEXICO, 1981.
- Barajas Medina, Jorge. "APUNTES DE ADMINISTRACION II". TRILLAS, MEXICO, 1980.
- Barajas Medina, Jorge. "CURSO INTRODUCTORIO A LA ADMINISTRACION". TRILLAS, MEXICO, 1989.
- Fernández Arena, José A. "PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS". DIANA, MEXICO, 1991.
- Fernández Arena, José A. "EL PROCESO ADMINISTRATIVO". DIANA, MEXICO, 1991.
- Gómez Ceja, Guillermo. "PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS". EDICOL, MEXICO, 1974.
- Guzmán Valdivia, Issac. "LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION". LIMUSA WILEY, MEXICO, 1966.

- Terry, George R./Franklin, Stephen G. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION". CRCSA, MEXICO, 1981.
- LIMUSA WILBY, MEXICO, 1966.
- Reyes Ponce, Agustín. "ADMINISTRACION DE EMPRESAS".
Diciembre 1957.
- Reyes Ponce, Agustín. "CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION/
ADMINISTRACION Y SUS ELEMENTOS". Reviste de la
Contabilidad y la Administración de la E.N.C.A., No.5,
- Odiorne, George S. "ADMINISTRACION DE PERSONAL POR
OBJETIVOS". DIANA, MEXICO, 1978.
- F. de C.E., MEXICO, 1969.
- McFarland, Dalton. "ADMINISTRACION DE PERSONAL".
MACGRAW HILL, MEXICO, 1979.
- Koonitz, Harold/O'donnell, Cyril. "ADMINISTRACION MODERNA".
GRUPO EDITORIAL EXPANSION, MEXICO, 1995/1996.
- empresarial I.D.C., No.225,228,229,230,231.
"HACIA LA PRODUCTIVIDAD". Revista quincenal de consultoría
- Hernández S., Andrés/garcía P., Angelmo/Wilde G., Roberto.