

28
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS I

" PROPUESTA DE UNA GUIA DE ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL, PARA DISMINUIR EL INDICE DE ROTACION, DEL PERSONAL DE SEMANA REDUCIDA EN UN CLUB DE GOLF DEL VALLE DE MEXICO "

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MATEO CORTES TREJO

ASESOR: MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

262626



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.



SECRETARÍA NACIONAL
DE EDUCACIÓN
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos I

"Propuesta de una Guía de Entrevista de Selección de Personal, para
Asimismo: el Índice de Rotación, del Personal de Señala Reducida en
un Club de Golf del Valle de México."

que presenta el pasante: MATEO CORTES TREJO

con número de cuenta: 7807391-9 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Marzo de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
II	L.A. María Teresa Muñoz García	
I	L.A. Delia Cuevas Salgado	
III	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	

Trabajo de Seminario

Título

Propuesta de una Guía de Entrevista de Selección de Personal , para disminuir el Índice de Rotación del Personal de Semana Reducida en un Club de Golf del Valle de México.

INDICE

Planteamiento del Problema	
Objetivos de la Investigación	
Motivos de la Investigación	Página
Introducción	1
Capítulo1.-Descripción y Especificación de Puestos	2
1.1 Descripción de Puestos	
1.2 Especificación de Puesto	4
1.3 El Análisis de Puestos	
Capítulo2.- El Proceso de Selección de Personal	6
2.1 Conceptos	
2.2 Entrevista Inicial	8
2.3 Pruebas y Tests	
2.4 Entrevista de Selección	12
2.5 Verificación de Datos y Referencias	
2.6 Examen Médico y Contratación	13
Capítulo 3.- La Entrevista de Selección	14
3.1 Concepto	
3.2 El Proceso de la Entrevista	
3.3 Errores más Comunes en la Entrevista.	16
3.4 Tipos de Entrevistas	17
3.4.1 Clasificación por el Número de Personas que Intervienen	
3.4.2 Clasificación por su Estructura	19
3.4.3 Métodos Especiales para Entrevistar	23
3.5 Características del Buen Entrevistador	25

	Página
3.5.1 Conocimientos del Trabajo y de la Organización	25
3.5.2 Habilidades del Entrevistador	26
3.5.3 Conceptualizar los Mercados de Trabajo y Recursos Humanos	28
3.5.4 Actualización Constante en su Area	30
Capítulo 4.- La Rotación de Personal	33
4.1 Concepto	
4.2 El Índice de Rotación de Personal	
4.3 Factores que Influyen en el Índice de Rotación de Personal	
4.3.1 Factores Externos	
4.3.2 Factores Internos	34
4.4 Costos de la Rotación de Personal	35
4.4.1 Costos Primarios	
4.4.2 Costos Secundarios	
4.4.3 Costos Terciarios	36
Caso Práctico	39
Antecedentes	
Características del Personal de semana reducida	42
Problemática Actual	44
Diseño de la Investigación	48
Propuesta	58
Conclusiones	59
Bibliografía	60

Planteamiento del Problema

El entrevistar es, probablemente el método más usado en la selección y se usa casi universalmente, no obstante que su uso es muy difundido, su utilidad para fines de selección está determinado por la capacidad del entrevistador y una guía de entrevista adecuada.

Es posible, por lo tanto ir mejorando la objetividad de la evaluación con el entrenamiento continuo de entrevistadores, así como la estructuración adecuada del proceso de entrevistar.

Como la entrevista es una parte casi obligatoria del proceso de selección debe hacerse de ella un instrumento realmente efectivo, aún más cuando es la parte principal para que los jefes o supervisores decidan sobre los candidatos. En este caso se hace imprescindible la capacitación en las técnicas de la entrevista para reducir la variabilidad de enfoques y criterios personales dando lugar a una selección apropiada al puesto.

Este trabajo tratará sobre los beneficios que aporta la aplicación adecuada de una entrevista y determinar una guía de como obtener del candidato la información necesaria. Complementando todo esto con una interpretación y evaluación eficaz.

Para esto necesitamos tomar en cuenta la siguiente pregunta.

¿ En que grado influye un proceso de entrevista adecuado en la disminución del índice de rotación de personal ?

Objetivos de la Investigación

Generales. - Estructurar el Proceso de Entrevista de Selección adecuada para disminuir el Índice de Rotación de Personal de Semana Reducida

Específicos. - Obtener Información necesaria para hacer una adecuada Selección de Personal de Semana Reducida.

- Disminuir el Índice de Rotación de Personal de Semana Reducida.

Motivo de la Investigación

En nuestro caso en particular el personal de semana reducida es aquel que trabaja los fines de semana y días festivos debido a la demanda en el servicio, son un promedio de 45 personas distribuidas en las áreas de atención a socios, el 80% son meseros que además del sueldo reciben propinas.

Para analizar ésta problemática debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Esta modalidad está considerada dentro de nuestras leyes laborales.
- Existe un alto índice de rotación en este tipo de personal.
- Los ingresos que perciben este tipo de personal son generalmente un ingreso complementario, ya que tienen otro empleo o estudian.
- Con las recientes modificaciones a la ley del Seguro Social, el salario base de cotización, obliga a pagar por lo menos sobre el salario mínimo general de la zona con su respectiva integración.
- Desde el primer día se les debe dotar de uniforme.

El hecho de hacer una adecuada selección del personal de semana reducida implicaría reducir de manera importante los costos que representa un alto índice de rotación de personal, como por ejemplo: uniformes, tiempo y recursos del personal administrativo, anuncios en periódicos u otras fuentes de reclutamiento, pago de cuotas al IMSS por avisos extemporáneos de bajas de personal, entrenamiento etc. Éstos cambios también se reflejan en la calidad en el servicio por los ajustes que implica la entrada y salida de personal.

Considerando que no sería rentable la aplicación de todo un proceso de selección a este tipo de personal, se hace necesario utilizar como herramienta una entrevista guiada hacia la información que nos lleve a elegir el candidato idóneo, para lograrlo debemos también capacitar a las personas que aplican las entrevistas.

Introducción

Todas las personas que tenemos la necesidad de aplicar entrevistas, seamos o no de Recursos Humanos, pasamos por diversas situaciones cuando de entrevistas de selección se trata, pensamos que debemos tomar una decisión y que “*esperamos*” que el candidato “*sea el más ideneo*” pero no es cuestión de suerte; la cooperación entre los ejecutivos y el departamento de personal es vital.

En este trabajo trataremos precisamente de definir esa cooperación y como se da en el *proceso de selección de personal* el cual describimos al principio para ubicar nuestro tema principal: **la entrevista de selección**. La cual analizaremos desde el punto de vista del proceso que sigue, conoceremos los diferentes tipos de entrevistas que existen así como sus ventajas y desventajas de cada una, haremos hincapié en los errores que comunmente se cometen y también se incluyen sugerencias para obtener la mejor información de nuestro candidato. Todo esto respaldado en investigaciones que sobre las entrevistas se han hecho con anterioridad, en el último capítulo se hace un análisis de lo que representa para una organización la **rotación de personal**, con sus costos; cuantitativos, cualitativos y estimativos que traen como consecuencia.

Este trabajo se dirige fundamentalmente a las personas que como se dijo al principio, tienen la necesidad de seleccionar personal, aplicando entrevistas a veces sin tener definido lo que buscamos en un candidato. Por tanto se trata de tener los conocimientos básicos de la entrevista, así como una **guía para entrevistar** que ayude al entrevistador a obtener la información importante y evaluarla en forma objetiva para seleccionar el candidato adecuado al puesto. No debemos perder de vista que *una persona es buen empleado solamente si es situado en un trabajo que satisface sus necesidades, utiliza su capacidad y entrenamiento y lo estimula a funcionar cerca de su nivel óptimo.*

Capítulo 1.- Descripción, Especificación y Análisis de Puestos.

1.1 Descripción del Puesto.- Representa las tareas, los deberes y las responsabilidades de un puesto especificadas en forma escrita.

Como su nombre lo indica describe de manera impersonal el contenido de un puesto. Por lo tanto si partimos del hecho que la descripción de puestos " es una relación detallada de las atribuciones o tareas de un cargo, es decir *como lo hace* y los objetivos del puesto *para que lo hace* entonces hablamos básicamente de un inventario escrito de los hechos significativos sobre la ejecución, los deberes y responsabilidades intrínsecas de un puesto." ¹

Esta descripción se divide en:

Descripción Genérica: Es una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirve para identificarlo sin entrar en detalles innecesarios, considerando su función como un todo.

Descripción Analítica o Detallada: Es la descripción de puestos que toma en cuenta diversos tipos de clasificación en cuanto a su importancia, como pueden ser niveles de responsabilidad, relación con otros departamentos, tipos de tareas, condiciones de trabajo, demandas personales, etc.

1. Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Mc. Graw Hill, México 1994. P. 239.

<p>RAZON SOCIAL</p>
<p>DESCRIPCION DE PUESTOS</p> <p>DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p>Título del puesto _____ Fecha de revisión _____</p> <p>Departamento _____ Area _____</p>
<p>Descripción Genérica:</p>
<p>Descripción detallada:</p>

Fig. 1 Modelo Simplificado del formato de una Descripción de Puestos

1.2 Especificación del Puesto.- Las especificaciones se preocupan por los requisitos exigidos al empleado, debe tener características personales compatibles con las especificaciones del puesto. Teniendo en cuenta la descripción del puesto, la selección de personal tiende a ocuparse de llenar los puestos vacantes considerando las calificaciones deseables para el trabajo, expresadas en términos de: nivel académico, experiencia, iniciativa, habilidades, etc.

Factores de Especificación de Puesto

- **Mentales:** Este factor considera las exigencias del puesto en lo que se refiere a requisitos mentales adquiridos e inherentes.
 - *Adquiridos.-* Son calificaciones que el puesto exige por ejemplo: experiencia profesional, conocimientos generales, preparación académica etc.
 - *Inherentes.-* Son actitudes que exige el puesto ejemplos: inteligencia, memoria, iniciativa, liderazgo, etc.
- **Requisitos físicos:** En este factor se considera la cantidad y continuidad de energía y esfuerzo requeridos, ejemplos: estatura, agudeza, visual, destreza, etc.
- **Responsabilidad:** Además del desempeño normal de sus atribuciones, se considera la responsabilidad con relación a: La supervisión, el patrimonio de la empresa (materiales, herramientas, equipo, dinero, documentos e información.)
- **Condiciones de trabajo:** Considera las condiciones del ambiente y alrededores y evalúa el grado de adaptabilidad con miras a mantener la productividad y el rendimiento.

1.3.-El Análisis de Puestos. Es el estudio crítico y minucioso, que se aplica para la delimitación, actualización y perfeccionamiento de cada puesto de trabajo; comprendiendo por puesto de trabajo: la asignación deliberada de responsabilidades a una unidad de trabajo específica e impersonal, dispuesta de tal forma que destaquen con toda claridad las metas y resultados que se esperan obtener con esa unidad.

Descripción de Funciones con Fines Formativos.

- 1.- Enlistar todas las actividades del puesto a manera de lluvia de ideas.
- 2.- Agrupar las actividades por su frecuencia: a) diarias b) periódicas c) ocasionales
- 3.- Agrupar las actividades por semejanzas y similitudes de la misma línea.
- 4.- Dar nombre genérico a estos conjuntos y así llamarlos funciones.
- 5.- Analizar las circunstancias en que se realizan las funciones.
- 6.- Descomponer las actividades (operaciones) de cada función en sus pasos o fases de realización.
- 7.- Determinar los puntos clave de cada paso o fase de realización.
- 8.- Ordenar con numeración progresiva las funciones con sus respectivos puntos clave.

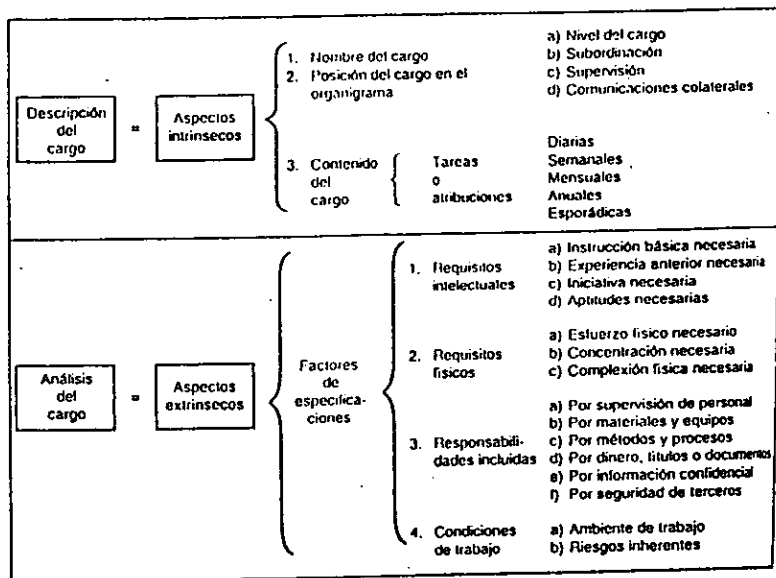


Fig. 2 Resumen Esquemático de la Descripción y Análisis de Puestos.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos p. 240

Capítulo 2.- El Proceso de Selección de Personal

2.1 Conceptos

Reclutamiento

Este concepto debe considerarse como una fase del proceso de selección de personal en el que el objetivo es la introducción de recursos humanos a la organización.

El reclutamiento es la forma de proveerse de candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar un puesto. La selección de personal tiene como tarea escoger entre éstos aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse a dicho puesto.

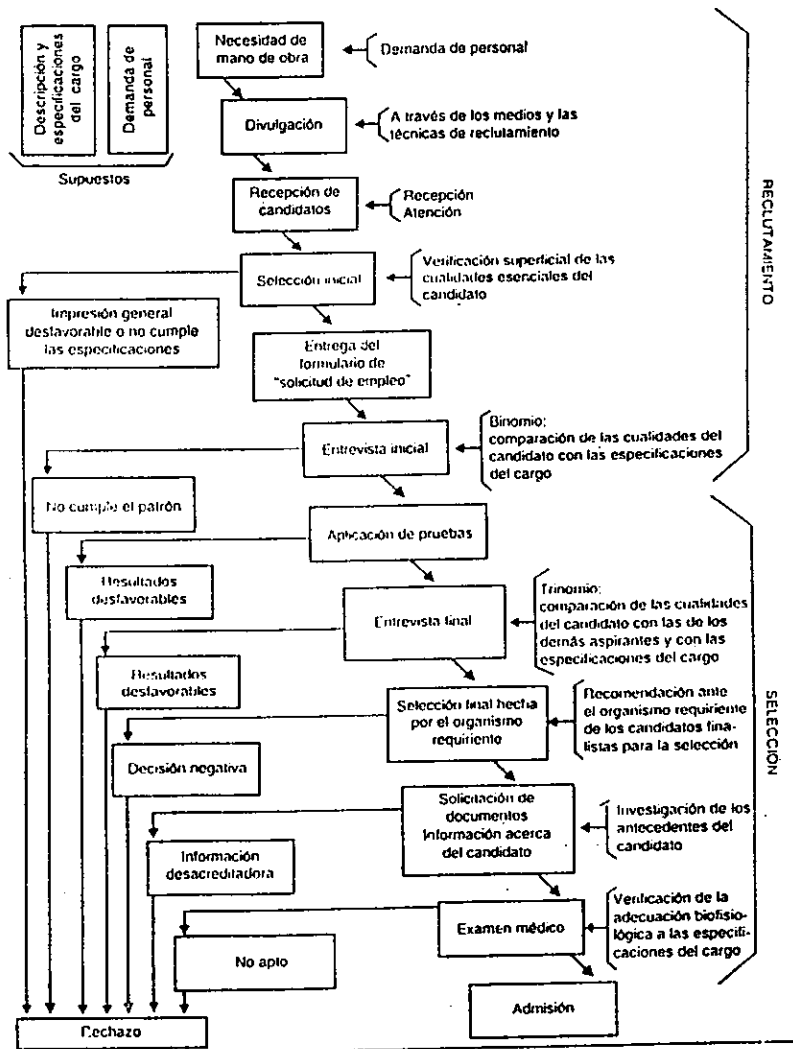
En el presente trabajo nos ocuparemos en forma específica al concepto de selección, dando por hecho que la primera fase del proceso ya se cumplió y tenemos los candidatos a seleccionar.

Selección de Personal

Como su nombre lo indica, sencillamente es elegir al candidato adecuado para un puesto determinado, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal. Visto de esta forma el objetivo de la selección de personal es, solucionar dos problemas básicos:

- La Adecuación del candidato al cargo
- La eficiencia del candidato en el cargo

El criterio de selección debe fundamentarse en los datos e informaciones de la descripción y especificación del puesto, para dar mayor objetividad y precisión a la elección del candidato. A continuación se detallan cada uno de los pasos siguientes del proceso de selección de personal.



Fuente. Adaptado de Richard S. Uhrback, "Mental alertness tests as aids in selecting employees", *Personnel*, No. 12, 1936, p. 231.

Fig. 3. Esquema del Proceso de Reclutamiento y selección de Personal (adaptado) de "Administración de Recursos Humanos" Chiavenato, Idalberto Ed. Mc Graw Hill México D.F. 1994.

2.2 Entrevista Inicial

También denominada entrevista superficial es el primer filtro en el proceso de selección, en esta etapa se selecciona a los candidatos verificando las calificaciones de éstos y las especificaciones solicitadas, se le hace saber en una entrevista donde se le explica, el porqué no se le seleccionó a fin de que ni el candidato ni la empresa le dediquen más tiempo y recursos, cuando no se cumplen las expectativas mínimas de alguna de las partes.

2.3 Pruebas y Tests

Se clasifican en cuatro categorías:

a) De conocimientos o de capacidad. Tienen como objetivo evaluar nociones de conocimiento y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o de la experiencia. En cuanto la manera de aplicarlas pueden ser:

- Orales (por medio de preguntas y respuestas verbales)
- Escritas (por medio de preguntas y respuestas escritas)
- De Realización (por medio de la ejecución de una actividad relacionada con el puesto).

En cuanto al área de conocimientos pueden ser generales y específicas.

b) Tests Psicométricos: un test es un instrumento destinado a medir determinados factores psicológicos para facilitar la predicción de cómo una persona podría comportarse en el futuro.

El tests psicométrico " se basa en el análisis de muestras del comportamiento humano y en condiciones estandarizadas que verifican la *capacidad* o *aptitud*, para generalizar y preveer el comportamiento en determinado trabajo".²

Los tests pueden ser proyectados para diversos fines tales como: admisión, transferencia, promoción, entrenamiento, etc. Incluyen medidas de inteligencia, memoria, aprendizaje, destreza, coordinación, conocimientos, aptitudes, personalidad, temperamento, etc.

Aptitud. " Es la potencialidad o predisposición de una persona para aprender determinado conocimiento, habilidad o comportamiento".³

Algunas de sus características son:

- Predisposición natural para determinado trabajo
- Existe sin ejercicio, sin entrenamiento o aprendizaje
- Es evaluada por miedo de comparaciones
- Permite pronosticar el futuro del candidato en el puesto
- Con el ejercicio o entrenamiento se transforma en capacidad
- Es la predisposición general o específica para perfeccionarse por medio del trabajo
- Hace posible el encaminamiento futuro hacia un puesto
- Es el estado latente y potencial del comportamiento

Capacidad. " Es la habilidad actual de una persona para determinada actividad o comportamiento adquirido, a partir del desarrollo de una aptitud, por medio del entrenamiento o la práctica".⁴

Algunas de sus características son:

- Habilidad para realizar determinado trabajo
- Surge después del entrenamiento o aprendizaje
- Se evalúa mediante la verificación del rendimiento en el trabajo
- Se refiere a la actividad actual del individuo
- Es el resultado de la aptitud después de ejercitada
- Es el grado de perfección adquirido en el trabajo
- Hace posible la colocación inmediata en determinado cargo
- Es el estado actual real del comportamiento

3) 4) Chiavenato, Idalberto. Ídem. P. 206

Cabe señalar que a grandes rasgos los tests psicométricos tienden a diversificarse en diferentes teorías, como la teoría bifactorial en que se basan los tests como " las matrices progresivas de raven " el D 48 o Dominos y el INV (inteligencia no verbal).

Existen además muchas teorías que se derivan del factor de inteligencia general, que debido a que no es tema en este trabajo y a que su aplicación queda reservado para especialistas en psicología, no los abordaremos.

c) Tests de personalidad: Este tipo de tests trata de analizar diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

Son *genéricos* cuando revelan rasgos generales de personalidad también llamados psicodiagnósticos, son *específicos* cuando investigan sólo determinados rasgos de la personalidad, como son el equilibrio emocional, intereses, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel motivacional, etc.

Este tipo de tests deben ser aplicados o interpretados por especialistas en la materia, debido al contenido de la información deben ser confidenciales y utilizados sólo para definir el perfil de la personalidad de un candidato a cubrir un puesto.

Existe una diversidad de tests que van desde lo más sencillo hasta lo más complejo, por lo que su interpretación es complicada debido a las diferentes reacciones de las personas.

Dentro de los tests *genéricos* podemos mencionar entre otros:

- Los tests " Z " ó también llamados de las manchas de tinta
- El tests del " Arbol "
- El tests de la figura humana etc.

Dentro de los tests de rasgos *específicos* podemos mencionar:

- Inventario de intereses
- El kuder preferente recard
- Autobiografía dirigida, Estructura de frases, etc.

d) Técnicas de Simulación.- Se basa en el análisis de grupos y a través de la acción ; su punto de partida es la dramatización la cual focaliza tanto al individuo como al grupo social y su objetivo es reconstruir en un escenario el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. Al realizar la dramatización, cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otras personas, establece vínculos que le son habituales o intenta establecer nuevos. Actúa *aquí y ahora* como lo hace cotidianamente y permite que se diagnostique el esquema propio de comportamientos. Junto con los resultados de las demás pruebas y de las entrevistas el aspirante es sometido a una prueba de situación de dramatización de algún acontecimiento relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa.

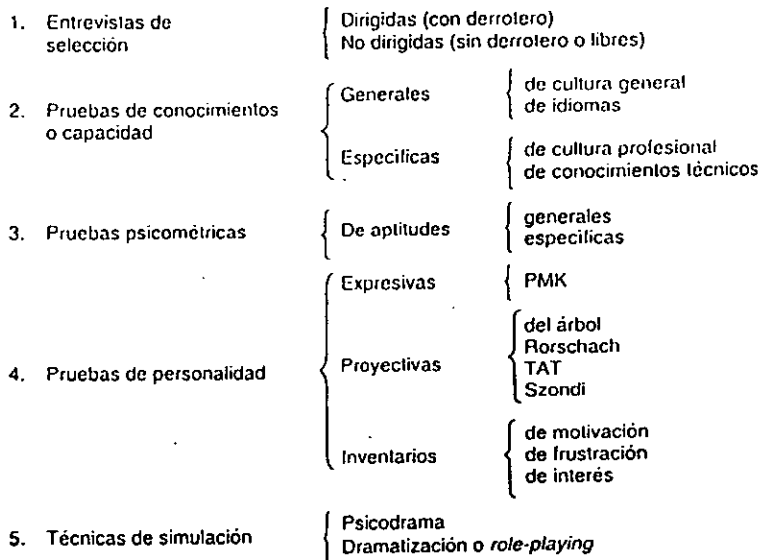


Fig. 4 Resumen esquemático de las técnicas de selección.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p.194

2.4 La Entrevista de Selección

Este tipo de entrevista se aplica después de las de las pruebas y tests; una vez que determinamos que el candidato *puede* cubrir las expectativas de un puesto, la entrevista de selección tendrá como objetivo verificar las calificaciones del candidato con otros candidatos y con las especificaciones del puesto. (trinomio) todo esto se verá en detalle en el capítulo siguiente.

2.5 Verificación de Datos y Referencias

Después de haber realizado la entrevista de selección tenemos que hacernos las siguientes preguntas.

- ¿ Que tipo de persona es el candidato ?
- ¿ Es confiable la información que proporcionó ?
- ¿ Como se ha desenvuelto en otros ambientes? (familiar, social etc.)

Con el fin de tener mayor certeza de los datos proporcionados por el candidato se recurre frecuentemente a la verificación de datos y referencias.

Dependiendo de la política de cada empresa hay tres aspectos que se deben tomar en cuenta.

- Actividad socio-familiar.- Para conocer posibles situaciones conflictivas.
- Conocer la posible actitud, responsabilidad y eficacia en trabajos anteriores.
- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

Cabe hacer la aclaración que se debe tener cuidado en la fuente de información debido a que puede estar viciada por aspectos positivos ó negativos vividos, por ejemplo en un trabajo anterior.

2.6 Examen Médico y Contratación

Examen Médico

Es la verificación de la adecuación biofisiológica de las especificaciones del puesto y tiene gran importancia, debido a que se deben cumplir una serie de metas particulares, entre otras:

- Contratar individuos capacitados para la realización de un trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso, pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Este examen debe hacerlo de preferencia un médico especialista en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desarrollará el futuro trabajador.

La realización de éste examen comprende un aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa), que deberá ir acompañado de estudios de laboratorio entregados al departamento de selección de personal, para su manejo estrictamente confidencial.

Contratación

Después de haber obtenido resultados satisfactorios en cada una de las fases anteriores del proceso de selección, el candidato se presentará al jefe inmediato, para su consideración y decisión final. El papel del departamento de selección de personal corresponde al de ser asesor en dicha decisión, una vez tomada se inicia el proceso de inducción el cual ya es otro tema de estudio.

Capítulo 3.- La entrevista de Selección

3.1 Concepto

"Es una conversación preparada en la que el entrevistador da información del trabajo, evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección dentro de la empresa".⁵

En términos generales el concepto de entrevista gira sobre éste concepto aunque de acuerdo con los autores podría ser más simple o más detallada. Lo importante es definir que es una conversación conducida hacia un objetivo principal, responder a dos preguntas, ¿Puede el candidato desarrollar el puesto? y ¿Que proyección tendrá dentro de la Empresa?.

3.2 El proceso de la Entrevista

Preparación de la Entrevista

En esta fase el entrevistador deberá:

- Conocer en lo posible acerca del puesto que pretende cubrir salario, demandas específicas de trabajo, oportunidades de desarrollo, condiciones de trabajo, etc.
- Desarrollar preguntas específicas para identificar información sobre intereses, actitudes y antecedentes del solicitante.
- Tomar notas en forma discreta.

Creación del Ambiente de Confianza

- Ambiente Físico.- Lugar u oficina privada, confortable, limpia y sin ruidos excesivos.
- Ambiente Mental.- Consiste en una buena disposición de ánimo y confianza que el entrevistador debe de transmitir al entrevistado. El papel del entrevistador consiste en ser un anfitrión agradable, las cortesías elementales hacen del entrevistador un amigo más que un adversario, algo de breve charla tendrá un gran valor para iniciar la entrevista.

5). Cardona Herrero, Sergio, "Entrevistas de Selección de Personal"
Ed. Díaz de Santos, Madrid. 1991 P. 5

Intercambio de Información (raport)

Es la etapa fundamental de la entrevista " El entrevistador provoca estímulo (preguntas) con el candidato con miras a estudiar sus respuestas y sus reacciones en el comportamiento (retroalimentación), que le permitan elaborar nuevas preguntas (estímulos) y así sucesivamente"⁶. Por otro lado en candidato debe recibir la información que necesita para tomar su decisión. Esta fase puede ser apoyada por la entrevista dirigida o preguntas guía, cuando el entrevistador sigue un plan previamente establecido.

Cierre de la Entrevista

Algunas observaciones bien seleccionadas ayudarán a finalizar la entrevista. La conversación siguiente puede girar entre los temas de interés especial para el entrevistado, asimismo puede manifestar sus impresiones sobre la entrevista y finalmente se le dé a conocer el siguiente paso a realizar.

Evaluación y Reportes

Después de concluida la entrevista, el entrevistador deberá registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales del candidato, ya sea en una lista de verificación post-entrevista, o integrando las notas que haya obtenido en el transcurso de la entrevista.

Los méritos y deficiencias del candidato deben compararse frente a las demandas del puesto. Finalmente el bienestar y la satisfacción de ambos, deben ser determinados con base en las contribuciones en total que cada uno hace al otro. La interpretación puede parecer fácil pero no lo es; el problema está precisamente en subestimar su dificultad e importancia. La meta del entrevistador consiste en conducir la entrevista e interpretar los resultados en la forma más lógica y sistemática posible.

6. Chiavenato, Idalberto . Ídem. P. 197.

3.3 Errores más Comunes en la Entrevista

a) Del entrevistador

- *Efectos subjetivos.*- Los entrevistadores que emplean información limitada sobre un candidato están más sujetos a sensaciones totalmente subjetivas.
- *Preguntas intencionadas.*- Es cuando el entrevistador guía las respuestas al entrevistado con preguntas obvias.
- *Prejuicios personales.*- Cuando el entrevistador tiene prejuicios contra grupos sociales, sexo, edad, religión etc., e influyen en la selección de personal falta a su ética profesional y perjudica la imagen de la empresa y a él mismo. Ejemplo: una persona que tiene prejuicios religiosos evita contratar a quien le manifieste una religión contraria.
- *Dominio de la entrevista por el entrevistador.*- Puede caer en la tentación de desviar el tema de la entrevista, llevando al candidato a un terreno ajeno al de la selección.

b) Del entrevistado.- De acuerdo con los expertos los errores más comunes son:

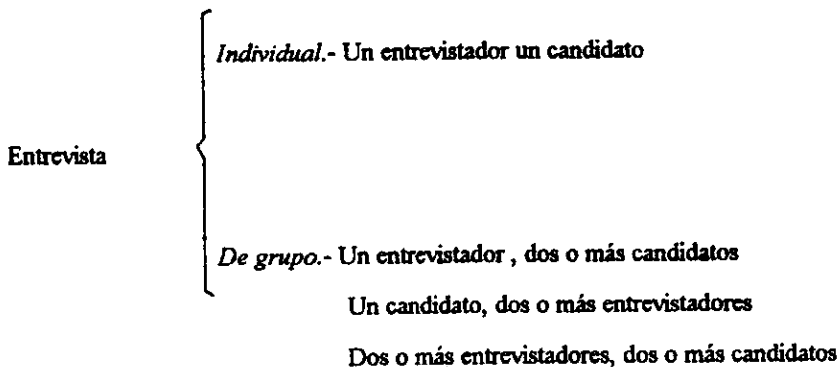
- *Técnicas distractoras.*-Por ejemplo, simular falta de interés por un puesto cuando en verdad lo desea.
- *Hablar en exceso.*- Puede ser provocado por un alto grado de nerviosismo, hablar en exceso sobre temas irrelevantes, como algún deporte, el estado del tiempo etc.
- *Jactarse de los logros del pasado.*- Puede ir desde simples exageraciones provocadas por vanidad, hasta la distorsión seria de un antecedente laboral.
- *No escuchar.*- Esta tendencia puede ser resultado de la ansiedad, que genera la situación y provoca que no interprete correctamente las preguntas y a que no se establezca un clima de confianza.
- *No estar preparado para la entrevista.*- Esto produce la sensación de estar con una persona que no tiene interés.

Fuente: Werther, William B. "Administración de Personal y Recursos Humanos." P. 172.

3.4 Tipos de Entrevista

Existen diferentes tipos y se clasifican de acuerdo a diversos criterios, los más utilizados son:

3.4.1 Por número de personas que intervienen



Entrevista Individual.

La entrevista individual es la más usada en cuanto a selección de personal normalmente un entrevistador, indaga a través de una plática formal y en profundidad para evaluar si el candidato puede desempeñar el puesto, como se compara con otros candidatos.

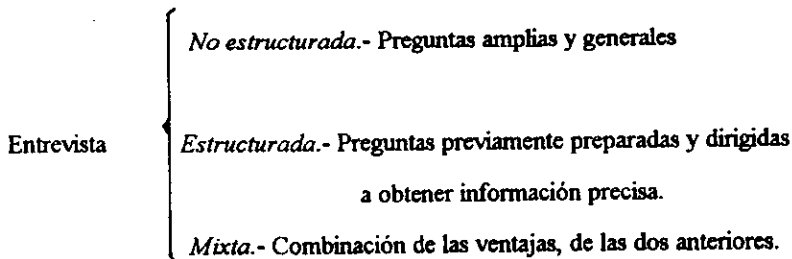
Normalmente la comunicación fluye en dos sentidos, el entrevistador obtiene información sobre el candidato y el candidato sobre la organización.

Entrevista de Grupo

La entrevista de grupo facilita la observación de algunos factores como la iniciativa, agresividad, equilibrio adaptabilidad, trato personal, etc., se puede obtener información muy variada en una sola reunión .

- **Un entrevistador con dos o más candidatos.**- Se utiliza para cubrir puestos que tienen las mismas especificaciones y se utiliza para ahorrar tiempo en la selección de candidatos.
- **Un candidato con dos o más entrevistadores.**- También conocida como *entrevista de panel*, consiste en que varios entrevistadores hacen preguntas al candidato para después reunir sus observaciones, para llegar a un consenso respecto al candidato, este tipo de entrevista presenta ventajas importantes, que incluyen un mayor grado de validez, debido a la información múltiple, mayor aceptación de la decisión y mayor tiempo para decidir, este tipo de entrevista, es utilizado comúnmente en grandes empresas o agencias de reclutamiento y selección, para personal ejecutivo de niveles medios o altos.
- **Dos o más candidatos con dos o más entrevistadores.**- En este tipo de entrevista de grupo, interactúan en presencia de entrevistadores especializados varios candidatos, su conducta puede revelar su competencia en relaciones interpersonales. A menudo forma parte de las evaluaciones llevadas a cabo en centros de evaluación. Como son aplicadas o interpretadas por especialistas, son más complejas y costosas, pero más objetivas y sustentadas; normalmente se aplican a puestos de alto nivel ejecutivo.

3.4.2 Clasificación por su estructura



Esta clasificación se aplica tanto a entrevista individuales como entrevistas de grupo, lo importante es la conducción que se les da por medio de la estructuración y control.

Entrevistas no estructuradas.- Esta entrevista permite que el entrevistador formule preguntas sobre diferentes temas a medida que se presentan.

El entrevistador hace preguntas amplias y generales donde permite al entrevistado hablar con libertad, haciendo el mínimo de interrupciones. Esta entrevista es valiosa para obtener información sobre actitudes o sentimientos que a menudo se ocultan en una entrevista estructurada, sin embargo como no se sigue un procedimiento establecido, la información no se puede verificar con otros candidatos, por lo que la confiabilidad o validez son mínimas.

Por lo que se recomienda usar como complemento de otro tipo de entrevistas.

Entrevista estructurada.- Considera la estructuración de preguntas que abarquen diferentes áreas de la vida del solicitante y que se relacionan con el empleo dando la libertad de respuesta abierta y profunda. La ventaja importante de este tipo de entrevista es que impide divagaciones y permite la obtención de todos los datos que trata de conocer por medio de -----

- preguntas como por ejemplo:

¿Cuales considera sus mejores habilidades?

¿Que tipo de supervisión hace que surja lo mejor de usted?

¿Que responsabilidades tuvo en su trabajo más reciente?

Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite explorar las respuestas interesantes y poco comunes, además de que los protagonistas perciben un proceso sumamente mecánico.

Entrevista por patrones o Estandarizada

Dentro de la entrevista estructurada se han desarrollado algunas combinaciones a fin de eliminar en lo posible las limitaciones de una y de otra, una de estas es la entrevista por patrones o estandarizada (fig.5) en la que un entrevistador se apega a un conjunto de preguntas especialmente preparadas en un formato, durante la entrevista se hacen al solicitante preguntas que están dirigidas a los entrevistadores para ayudarlos a obtener la información completa, a interpretar su significado y a estar al tanto de cualquier incongruencia. Posteriormente se llena una hoja de resumen de las interpretaciones obtenidas de la entrevista y otras fuentes de información.

Dependiendo del entrenamiento y dominio del proceso, los resultados son de medio altamente válidos.

Tendencia al uso de entrevistas muy estructuradas.

La entrevista estructurada tiene más posibilidades de proporcionar el tipo de información necesaria, para tomar decisiones sólidas.

Esta estructuración debe ser cuidadosamente definida para una organización, para determinados puestos, áreas, etc. y deben considerarse las siguientes características.

- Se basa exclusivamente en los deberes del trabajo y los requisitos de importancia, decisiva para el desempeño en el trabajo.

- Las preguntas se deben integrar considerando; las situaciones, los conocimientos del trabajo, las muestras/simulación del trabajo y requisitos del trabajador.
- Se deben tener muestras de respuestas predeterminadas para cada de las preguntas. Se clasifican las respuestas del entrevistado en una escala definida explícitamente de antemano.
- Se recomienda tener un comité de entrevista, para que haya varios calificadores que evalúen las respuestas del entrevistado.
- El mismo procedimiento se debe aplicar a cada solicitante, para garantizar que todos tengan la misma oportunidad.

Entrevistas Mixtas.- En la práctica los entrevistadores combinan los tipos de entrevista anteriores, tratando de obtener los beneficios de cada una. La parte estructurada proporciona información para hacer comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada permite un conocimiento inicial de las características específicas de un candidato a través de preguntas abiertas. Este tipo de entrevista en la práctica es muy usada, sin embargo cada una de las otras desempeña una función muy importante.

No se debe perder de vista los campos de información que buscamos por medio de la entrevista .

- ✓ *Calificación y ambiente profesional y social.*
- ✓ *Motivaciones e interés.*
- ✓ *Actitudes.*

La entrevista tiene que discurrir sobre preguntas que vayan aclarando los dos primeros puntos a la vez que se observa y anota la actitud que en cada caso toma el candidato.

FORMA DE ENTREVISTA ESTANDARIZADA

R E S U M E N	Calificación: 1 2 3 4	Entrevistador _____	Fecha _____	
	Comentarios (Incluya tanto los puntos favorables como los desfavorables al calcular la calificación final, asegúrese de considerar no solamente la habilidad y la experiencia del entrevistado, sino también su estabilidad, industrialsidad, perseverancia, habilidad para llevarse con otros, lealtad, confianza en sí mismo, y liderazgo. ¿Es maduro y realista? ¿Está bien motivado para su trabajo? ¿Son sus estándares de vida, sus finanzas, su situación doméstica y la influencia de su familia favorables para su trabajo? ¿Tiene suficiente salud y reservas físicas?			
	Posición considerada para _____			

Nombre _____ Núm. teléfono _____ ¿Es teléfono propio? _____

Dirección actual _____ Ciudad _____ Estado _____

¿Afecta la distancia su asistencia al trabajo? ¿Es el vecindario deseable? ¿Parece consistente con sus ingresos? Si No

Tacha de nacimiento _____ Edad _____ ¿Ha servido en el Ejército de los Estados Unidos? Si No

Si la contestación es afirmativa, ¿en qué fecha? _____ 19__ a _____ 19__ Si fue rechazado o eventado, ¿por qué razones? _____

Discuta el servicio militar en orden cronológico con otros puestos ¿Afectará su desempeño del puesto? _____

¿Por qué está usted solicitando esta posición? _____ ¿Son sus razones prácticas? ¿Tiene una meta definida? _____

¿Esta empleado actualmente? Si No; (Si la respuesta es afirmativa) ¿Cuándo estaría disponible? _____

HISTORIA DE TRABAJO, ULTIMA O ACTUAL POSICION ¿Cuales son sus relaciones con su patron actual?

fechas de _____ 19__ a _____ 19__

Compañía _____ División _____ Dirección _____

¿Coincide esto con la solicitud? _____

¿Como obtuvo este empleo? _____

¿Muestra confianza en sí mismo al hablar de la obtención de su puesto? ¿Estabilidad de intereses? ¿Perseverancia? _____

Naturaleza del trabajo al iniciarlo _____ Ingresos iniciales _____

¿Requiere este trabajo energía e industrialsidad? ¿Atención cercana? ¿Cooperación? _____

¿Ha cambiado de puesto? _____ Ingresos finales _____

¿Que progresos hizo? ¿Hay indicaciones de fuerte motivación? _____ ¿Están de acuerdo con lo que ganaría aquí? _____

¿Cuales eran sus deberes y responsabilidades en el momento de dejar el puesto? _____

¿Las aceptaba? ¿Hay indicaciones de industrialsidad? ¿De confianza en sí mismo? ¿De perseverancia? ¿De liderazgo? _____

Superior _____ Título _____ ¿Cómo trabajaba con él? _____

¿Que tan cercano era la supervisión? _____ ¿Existen indicaciones de lealtad? ¿De hostilidad? _____

¿Que era lo que más le gustaba respecto a su posición? _____

¿Se había sentido feliz y contento en su trabajo? ¿Hay indicaciones de lealtad? ¿Habilidad para llevarse con otros? _____

¿Que era lo que le disgustaba especialmente? _____

¿Se llevaba bien con otras personas? ¿Se inclinaba a ser crítico? ¿Están justificadas sus disgustos? _____

¿Cuanto tiempo tardó a su trabajo? _____ Razones _____

¿Muestra una asistencia regular a su trabajo? ¿Existen otros intereses? _____

Razones para dejar el trabajo _____

¿Son razonables y consistentes estas razones? _____ ¿Exactamente cuándo? _____

¿Coincide esto con los registros? _____

Trabajos de tiempo parcial durante su empleo _____

¿Indica esto industrialsidad? ¿Ambición? ¿Falta de lealtad? ¿Falta de interes en sus deberes de la posición? _____

POSICION ANTERIOR A LA ULTIMA Fecha de _____ 19__ a _____ 19__

Compañía _____ División _____ Dirección _____

¿Coincide esto con la solicitud? _____

¿Que le pareció este trabajo? _____

¿Muestra confianza en sí mismo al hablar de este trabajo? ¿Estabilidad de intereses? ¿Perseverancia? _____

Naturaleza del trabajo al empezar _____ Ingresos al empezar _____

¿Requiere su trabajo energía e industrialsidad? ¿Atención cercana? ¿Cooperación? _____

¿Cambió de puesto? _____ Ingresos al dejarlo _____

¿Que progresos hizo? ¿Cualquier indicación de fuerte motivación? _____ ¿Coincide esto con lo que ganaría aquí? _____

¿Cuales eran sus deberes y responsabilidades cuando dejó el trabajo? _____

¿Las aceptaba? ¿Hay indicaciones de industrialsidad? ¿De confianza en sí mismo? ¿De perseverancia? ¿De liderazgo? _____

Superior _____ Título _____ ¿Cómo trabajaba con él? _____

¿Que tan cercano era la supervisión? _____ ¿Existen indicaciones de lealtad? ¿De hostilidad? _____

Forma No. EP-312

Copyright 1955, The Datnell Corporation, Chicago 40, Ill., Printed in U. S. A.
Developed by McMurry, Hamstra & Company

Fig.5 Modelo de Entrevista Estandarizada reproducido de "Administración de Personal" Chruđen, Herbert J, Ed. CECSA México 1982.

3.4.3 Métodos Especiales para Entrevistar

Son métodos utilizados con fines especiales para seleccionar a candidatos con características específicas, de acuerdo al puesto a ocupar.

Entre las más usadas están las entrevistas de solución de problemas y las de provocación de tensión.

Entrevista de Solución de Problemas.- Se centra en una situación o situaciones hipotéticas que se espera resuelva el solicitante. Normalmente se trata de soluciones interpersonales para que explique como las enfrentaría determinada situación y se evalúa tanto la respuesta como el enfoque que adopta el candidato. Esta técnica se ocupa en un campo de interés muy limitado, revela en primer lugar su habilidad para resolver los problemas presentados. El grado de validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las reales del puesto.

Entrevista de Provocación de Tensión.- Se utiliza cuando un puesto se encuentra en condiciones de gran presión; consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa; se desea saber como reacciona el candidato ante éstas condiciones. Este tipo de entrevistas sirven para complementar la información de otras técnicas de entrevista y no como prueba única o determinante para elegir un candidato, ya que es poco probable que una persona este constantemente en situaciones de extrema presión. Este tipo de entrevistas son típicas para seleccionar personal policiaco, para conocer su reacción ante situaciones de urgencia. La confiabilidad y validez de esta técnica es de difícil demostración y también estará determinada por la similitud, entre la presión ejercida en las preguntas y la presión real que experimentará en los puesto.

Su aplicación estará determinada por las condiciones de presión de cada organización y se debe incluir como un parámetro importante, pero no definitivo.

Principales Resultados de los Estudios de Investigación sobre la Entrevista.

- 1.- Las entrevistas estructuradas son más confiables que las no estructuradas.
- 2.- Los entrevistadores se ven más influidos por la información desfavorable que por la favorable.
- 3.- La confiabilidad entre elementos de calificación aumenta cuando hay una mayor cantidad de información acerca del puesto por ocupar.
- 4.- Los juicios se establecen al principio de la entrevista, y tienden a estar seguidos de una decisión favorable o una desfavorable.
- 5.- La inteligencia es el rasgo calculado con más validez en la entrevista, pero la información de la entrevista no añade nada a los datos de las pruebas.
- 6.- Los entrevistadores pueden explicar por qué consideran que es probable que un candidato no sea satisfactorio, pero no porqué el solicitante puede ser satisfactorio.
- 7.- Los datos reales por escrito parecen ser más importantes que la apariencia física para los juicios determinantes. Esto se incrementa con la experiencia en entrevistas.
- 8.- La evaluación de un entrevistado es más extremosa cuando fue precedido por un entrevistado de valor opuesto.
- 9.- Probablemente la mejor forma de evaluar las habilidades interpersonales y motivación es la entrevista.
- 10.- El darle tiempo al solicitante para hablar evita que haya primeras impresiones rápidas y favorece que haya una muestra conductual más amplia.
- 11.- Tanto la interacción no verbal como la verbal influyen en las decisiones.
- 12.- Los entrevistadores con experiencia clasifican a los solicitantes en el mismo orden, aunque difieren en la proporción que aceptarán. Existe la tendencia entre los entrevistadores más experimentados a ser más selectivos que los menos experimentados.

Fuente: "Administración de los Recursos Humanos", Sherman Jr. W. Arthur.
Grupo Editorial Iberoamericana. México 1992 P. 134.

3.5 Características del Buen Entrevistador

Por la importancia que reviste la selección de personal, las organizaciones deben ser cuidadosas en la elección de sus entrevistadores, entre las cualidades deseables de un buen entrevistador, se encuentran.

3.5.1 Conocimientos del trabajo y la organización.

El entrevistador debe conocer el trabajo específico de la vacante a cubrir y de otros trabajos que se relacionen con este, necesita conocer muy bien el ambiente de trabajo del departamento donde trabajará y se desarrollará el candidato. Más aún debe ser consiente de la cultura y sociedad tanto a nivel local como general, pues no se puede evaluar un candidato para un trabajo desconocido, en una compañía sin nombre, en un comunidad ignota. Por lo tanto el entrevistador debe conocer los requisitos de trabajo como los del ambiente.

- *Conocimientos básicos sobre las ciencias del comportamiento humano.*

Este tipo de conocimientos podría resumirse en la frase " el arte de entender a las personas " por lo que debe ser consiente de las diferencias individuales en talentos y rasgos, debe desarrollar normas de comportamiento por medio de las cuales juzgar a una persona necesita entender ¿como las personas aprenden y maduran?. En resumen entender al individuo como una integración única.

- *Empatía*

Significa " La capacidad de comprender la personalidad de las personas con las que tratamos, sus actitudes, motivos y reacciones".⁷

Los entrevistadores que hacen la selección de personal, deben tener un alto grado de empatía para que su evaluación tenga una orientación constructiva. Se trata por lo tanto de conseguir la información precisa para descubrir lo que impulsa a una persona a tomar determinadas decisiones o asumir determinado comportamiento

7). Blanco Cohen, C. "Técnicas Modernas de Selección". Ed. Limusa, México, 1982, P. 133.

3.5.2 **Habilidades del Entrevistador.**-Existen cuatro categorías de habilidades que el entrevistador debe poseer y mejorar continuamente.

- *Sociales.* - Este tipo de habilidades, algunas personas las desarrollan casi sin intentarlo y otras tienen que esforzarse para aprender y adquirir porte, tacto y autoconfianza, que aumente su efectividad social, saber que es correcto hacer o decir en diversas situaciones sociales requiere flexibilidad, espontaneidad y sensibilidad.
- *De comunicación.* - Son importante porque la entrevista misma, es una interacción verbal y no verbal, debe saber que estos sistemas de comunicación operan al mismo tiempo también debe tener la capacidad para comunicarse mediante ambos sistemas, así como interpretar la comunicación verbal y no verbal de la otra persona.

La comunicación verbal tiene como herramientas la guía de entrevistas, que tipo de preguntas emplear etc. A medida que se logra experiencia, el entrevistador será capaz de controlar el contenido, el tiempo y el nivel de la conversación.

En un grado importante los resultados de la comunicación verbal estarán determinados por la claridad y fluidez con que el entrevistador se conduzca.

La Comunicación no verbal, El entrevistador y el entrevistado emiten mensajes no verbales que en ocasiones son más importantes que los verbales. Dando un repaso al cuerpo como emisor de señales encontramos por ejemplo:

- Si el candidato se sienta al borde de la silla, puede ser causa de nervios y ansiedad si lo hace después de avanzada la entrevista puede estar demostrando interés por el puesto.
- En contacto visual es importante; cuando decimos algo de lo que estamos seguros y convencidos, los ojos se abren en un señal clara de apoyo a lo que se dice.
- La tensión en una entrevista se refleja en los labios apretados o en una media sonrisa.

- La forma de sentarse del candidato dice mucho del interés por la entrevista. Todos estos son ejemplos que deben estudiarse para interpretar adecuadamente la comunicación corporal que, aunque no es definitiva debe considerarse dentro del perfil laboral del candidato. La impresión que el candidato tenga del entrevistador dependerá también de lo que hace así como de lo que dice en la entrevista.

Analíticas e Interpretativas.

Estas habilidades son más fáciles para algunas personas que para otras, pero su dominio requiere de trabajo constante para dar sentido a la información obtenida. A la que se le debe tratar sistemática y lógicamente, se deben general y probar hipótesis acerca del candidato, tanto durante como después de la entrevista.

De Toma de Decisión

Este tipo de habilidades está basados en la integración de todos los aspectos que integran el proceso directamente, así como de aquellos más sutiles a los que se les debe dar su exacta dimensión y tener cuidado para no dejarse llevar por estereotipos, prejuicios, decisiones apresuradas, efectos de halo, etc. Las habilidades del entrevistador pueden mejorar con la práctica si las corrobora con otros puntos de vistas de personas con la misma información.

3.5.3 Conceptualizar los Mercados de Trabajo y de Recursos Humanos

Mercado de Trabajo.- Esta conformado por las ofertas de empleo de las empresas en cierto tiempo y lugar.

Considerando la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo asume tres posibles situaciones.

Oferta mayor que demanda. Hay más oferta de empleos que candidatos a cubrirlos. Esto trae para las empresas los siguientes efectos.

- Reclutamiento demorado por falta de candidatos suficientes o por debajo de las especificaciones del puesto.
- Los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.
- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos tienden a elevarse.
- Intensificación de la competencia entre las empresas que utilizan el mismo tipo de mano de obra.
- Los candidatos seleccionan las empresas que les dan mejores salarios y beneficios sociales.
- Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados.

Oferta igual a demanda.- Hay un equilibrio por lo que no hay efectos importantes ni para las empresas ni para los candidatos.

Oferta mayor que la demanda.- Hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas. Por lo que se generan las siguientes situaciones.

- El reclutamiento atrae a un gran número de candidatos, lo que reduce inversiones en reclutamiento.
- Los criterios de selección se tornan más rigurosos y exigentes.
- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos tienden a bajar.

- Hay una intensificación de la competencia entre candidatos.
- En síntesis la perspectiva del mercado de trabajo, son los efectos que influyen directamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal y que el entrevistador debe tener claramente conceptualizados.

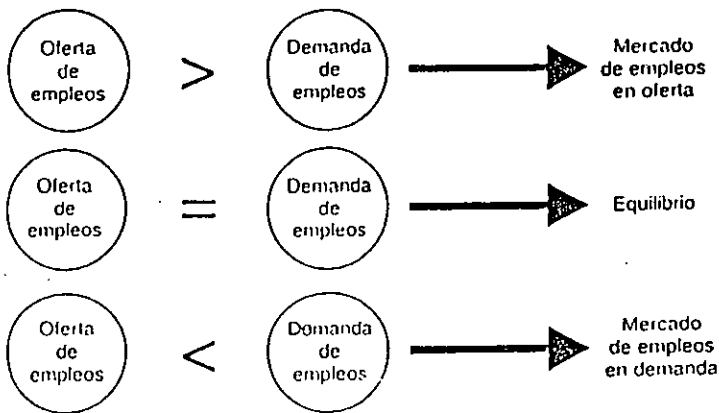


Fig. 6 Esquema de las tres situaciones de referencia del Mercado de Trabajo.
Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. p. 137

Mercado de Recursos Humanos.

Esta es la perspectiva de los candidatos y los efectos que para ellos representa las situaciones del mercado de recursos humanos, debido a que hay un continuo intercambio entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo, ambos interactúan recíprocamente y están sobre continua y mutua influencia.

La oferta de un mercado corresponde a la demanda del otro y viceversa, las situaciones descritas solo se invierten para dar la perspectiva del mercado de recursos humanos.

3.5.4 Actualización Constante en su Area

El buen entrevistador debe estar consciente de que los cambios se están dando con una gran rapidez, lo que hace diez años pudo haber funcionado hoy puede estar obsoleto, por lo que debe estar actualizado en los avances alcanzados en su área.

Debe estar pendiente también de los cambios políticos, económicos y sociales, porque éstos influyen directamente en el mercado de trabajo, en lo individual, en la comunidad y en el ambiente organizacional, por lo que las demandas impuestas por su entorno deben considerarse dentro de la planeación y proyección de sus objetivos.

Las organizaciones deben tener un programa continuo para entrevistadores y por lo menos periódicamente para directores y supervisores, se debe considerar continuamente ¿Qué características es posible evaluar en la entrevista ?, ¿Cómo tomar decisiones con mayor certidumbre?, ¿Cómo aumentar la validez de las entrevistas?

Los programas de entrenamiento para entrevistadores deben incluir entrevistas de práctica con supervisión, se pueden grabar videos, evaluar en sesiones de grupos u otras técnicas similares, adicionalmente como apoyo básico y resumiendo los puntos que hemos tratado se debe considerar la siguiente lista de las **Trece Reglas** esenciales para entrevistas de empleo comunmente aceptadas y respaldadas por resultados de investigaciones (cuadro pág. 31) y sin perder de vista las **variables que intervienen en la entrevista** determinadas por : el solicitante, la situación y el entrevistador. (cuadro pág. 32)

Las trece reglas esenciales para entrevistadores.

1.- *Establezca los objetivos y el alcance de cada entrevista.* Analice los objetivos de la entrevista y determine las áreas y preguntas específicas que desee abarcar. Revise los requisitos del puesto, datos de la forma de solicitud, calificaciones de las pruebas y demás información disponible antes de ver al solicitante.

2.- *Establezca y mantenga una buena relación.* Esto se logra saludando con gusto al solicitante, mostrando sincero interés en él, y escuchando con atención.

3.- *Escuche activamente.* Trate de entender, captar y ver lo que sólo está sugerido o implícito. La mente del buen escucha está alerta, la cara y postura por lo general lo reflejan.

4.- *Ponga atención al lenguaje corporal.* Las expresiones faciales, gestos, postura del cuerpo y movimientos a menudo son indicios de las actitudes y sentimientos de esa persona. Los entrevistadores deben estar conscientes de lo que ellos mismos comunican en forma no verbal.

5.- *Proporcione información con tanta libertad y honestidad como pueda.* Dé respuestas completas y francas para las preguntas del solicitante.

6.- *Use las preguntas en forma efectiva.* Para que la respuesta sea veraz es necesario plantear las preguntas de manera tan objetiva como sea posible y sin indicar qué respuesta se desea.

7.- *Distinga los hechos de las inferencias.* Durante la entrevista, registre la información de los hechos. Compare sus inferencias con las de otros entrevistadores.

8.- *Reconozca los prejuicios y estereotipos.* Una de las preferencias típicas se presenta cuando los entrevistadores consideran que los extraños tienen intereses, experiencias y antecedentes similares a los propios y por ello los encuentran más aceptables. Usar estereotipos es formarse opiniones generalizadas sobre la manera como la gente de cierto género, raza, etc., se ve, piensa, siente y actúa. La influencia de los estereotipos relacionados con el sexo es un elemento esencial en la discriminación por sexos en el empleo.

9.- *Evite la influencia del "hermosismo".* La discriminación contra personas no atractivas es una forma persistente y penetrante de discriminación en el empleo.

10.- *Evite el error de halo.* El juzgar a una persona favorable o desfavorablemente con base en una característica sobresaliente (positiva o negativa) es el error de *halo*.

11.- *Controle el curso de la entrevista.* Dele al solicitante oportunidades de expresarse, pero mantenga el control de la situación para alcanzar los objetivos de la entrevista.

12.- *Haga preguntas estándar.* Evite la discriminación haciendo las mismas preguntas a todos los solicitantes a un puesto.

13.- *Haga anotaciones minuciosas.* Registre los hechos, impresiones y cualquier información pertinente, incluyendo lo que se le dijo al solicitante.

Fuente: Sherman Jr. W. Arthur. "Administración de los Recursos Humanos" Grupo Ed. Iberoamericana S.A. DE C.V., México 1992

VARIABLES EN LA ENTREVISTA DE EMPLEO.

Del Solicitante.

- 1.- Edad, raza, sexo, etc.
- 2.- Aspecto físico.
- 3.- Antecedentes de educación y trabajo.
- 4.- Intereses laborales y planes de desarrollo de carrera.
- 5.- Características psicológicas actitud, inteligencia, motivación, etc.
- 6.- Experiencia.
- 7.- Percepciones respecto al entrevistador, trabajo, empresa, etc.
- 8.- Conducta verbal y no verbal.

De la Situación

- 1.- Fuerzas políticas, legales y económicas en el mercado y la organización.
- 2.- Papel de la entrevista en el sistema de selección.
- 3.- Índice de selección.
- 4.- Ambiente físico: comodidad, privacidad, número de entrevistadores.
- 5.- Estructura de la entrevista.

Del Entrevistador

- 1.- Edad, raza, sexo, etc.
- 2.- Aspecto físico.
- 3.- Características psicológicas: actitud, inteligencia, motivación, etc.
- 4.- Experiencia y entrenamiento como entrevistador.
- 5.- Percepciones de los requisitos del puesto.
- 6.- Conocimiento previo del solicitante.
- 7.- Metas de la entrevista.
- 8.- Conducta verbal y no verbal.

Fuente: Sherman Jr. W. Arthur. "Administración de los Recursos Humanos"
Grupo Ed. Iberoamericana S.A. de C.V. México 1992.

Capítulo 4.- La Rotación de Personal

4.1 Concepto

"El término se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente",⁹ es decir la comparación entre el número de personas que salen y que entran en una organización. Con frecuencia se le relaciona como uno de los factores que afectan a la productividad, si la rotación es provocada como un simple mantenimiento del sistema para mejorar el potencial humano, entonces la rotación se encuentra bajo control de la organización. Pero cuando las pérdidas de recursos ocurren independientemente de los objetivos de la organización, se convierte en una prioridad localizar los motivos que provocan dicha rotación.

4.2 Índice de Rotación de Personal

"Está definido por el número de personas que ingresan y que salen, en relación con el número total de participantes en la organización. Para permitir comparaciones se expresa en los índices obtenidos en ciertos periodos de tiempo (mensuales, trimestrales, anuales, etc.)"¹⁰

4.3 Factores que Influyen en el Índice de Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa sino un efecto; es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y comportamiento de personal.

4.3.1 Factores Externos.-Estan determinados por el ambiente social dentro del cual se encuentra la organización.

- Oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
- Situación social económica
- Oportunidad de empleo en el mercado de trabajo
- Zona económica de ubicación, temporada etc.

9), 10). Chiavenato, Idalberto. Ídem.

4.3.2 Factores Internos

Dentro de lo más importante por su grado de incidencia son:

- La política salarial
- La política de reclutamiento y selección de personal
- Tipo de supervisión ejercida sobre el personal
- Condiciones físicas ambientales
- Política disciplinaria desarrollada por la organización
- Moral de personal
- Criterios de evaluación del desempeño, etc.

A través de la investigación de estos fenómenos y de la información obtenida en entrevistas de salida, es que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan un alto índice de rotación de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, provoca una actitud negativa del personal.

La información recogida de las entrevistas de salida y los registros del departamento de recursos humanos y otras fuentes, permiten un análisis situacional de la organización de su ambiente y una evaluación de la política de recursos humanos, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento de selección de personal
- Integración del personal de nuevo ingreso
- Remuneración
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Evaluación del desempeño
- Disciplinas y organización, etc.

4.4 Costo de la Rotación de Personal

La rotación de personal involucra una serie de costos, divididos por su relación en primarios y secundarios.

4.4.1 Costos Primarios

Son los costos relacionados directamente con el retiro y reemplazo de los empleados, son costos que su característica principal es que son *cuantitativos*.

- *Costo de reclutamiento y selección.*-Gastos de admisión, anuncios, personal, papelería, servicios médicos, horas extras, etc.
- *Costo de registro de documentación.*- Documentación anotaciones, registros, etc.
- *Costo de integración.*- Entrenamientos, higiene, seguridad, ropa de trabajo, etc.
- *Costo de desvinculación.*-Gastos de registro y documentación de trabajo, indemnizaciones, etc.

4.4.2 Costos Secundarios

Involucran aspectos más difíciles de evaluar en forma numérica y otros intangibles, por lo que son predominantemente *cualitativos*.

- *Reflejos en la producción o el servicio:* Mientras se cubre la vacante y durante el periodo de ambientación del nuevo empleado, la producción o servicio es generalmente inferior en calidad y cantidad.
- *Reflejos en la actitud del personal:* Imagen, actitudes y predisposiciones, que el empleado que se va y el que llega, transmiten a sus compañeros, sus supervisores y de forma indirecta a los clientes y proveedores de la organización.
- *Costo extralaboral:* Se manifiesta en el incremento, en horas extras u otras actividades que se deben cubrir por la vacante existente o la deficiencia inicial del nuevo empleado.

Elevación del costo unitario de producción o servicio por la caída de la eficiencia media ocasionada por un nuevo empleado.

- *Costo extraoperacional:* Están representados por el costo adicional de Energía eléctrica, mantenimiento, servicio, lubricación, etc. Debido al bajo índice de producción o servicio. Por otra parte se incrementan los errores con más repeticiones y problemas de control de calidad, provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

4.4.3 Costos Terciarios

Están relacionados con los efectos colaterales de la rotación que se manifiestan a mediano y largo plazo. Su característica principal es que solo son costos *estimables*, ejemplos:

- *Costo extrainversión.-* Es el aumento proporcional en seguros, mantenimiento, depreciación y reparaciones durante la ambientación y entrenamiento.
- *Pérdidas en los negocios.-* Es el reflejo en la imagen de la empresa ocasionada por la baja en la calidad de productos y servicios ejecutados por los empleados de nuevo ingreso.

Ejemplo: cálculo de costos primarios de rotación de personal.

Costo de separación

Actividades administrativas y de registro	\$
Presentación de avisos ante las diferentes dependencias	\$ _____

Costo de sustitución

Anuncios en periódicos	\$
Entrevistas de selección	\$
Actividades administrativas y de registro	\$
Uniformes	\$
Exámen médico	\$ _____

Costos de entrenamiento

Folletos de inducción	\$
Entrenamiento	\$ _____
Total de costos primarios de rotación	\$ _____

Cálculo del Índice de rotación de Personal

El índice de rotación de personal, expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.

- Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para efectos de planeación se recomienda la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = [(A+D)/2 \times 100] / EM$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el área considerada; dentro de un periodo considerado. (entradas).

D = Bajas o desvinculaciones de personal en el área considerada dentro de un periodo considerado (salidas).

EM = Promedio Efectivo en el área considerada, dentro de un periodo considerado.

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, no se consideran las admisiones sino sólo las bajas o desvinculaciones.

La ecuación quedará así:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = D \times 100 / EM$$

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos de las desvinculaciones, en éste caso sólo se consideran retiros por **iniciativa de los empleados**, ignorando los que son motivados por la organización. Esto hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y comportamiento del personal. Se utiliza la formula anterior con la salvedad de que **D=Salidas o desvinculaciones solo por iniciativa de los empleados.**

- Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomadas como subsistemas de un sistema mayor, cada subsistema debe tener su propio cálculo de índice de rotación según la siguiente ecuación.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{(A+D)/2 + R + T}{E M} \times 100$$

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros departamentos o secciones.

T = Transferencias de personal hacia otros Departamentos o secciones.

Estos cálculos podrán hacerse por el período que se desee analizar, solo se debe determinar correctamente el promedio efectivo (E M)

Caso Práctico

Antecedentes.

Breve Reseña del Golf.

Los orígenes del golf se remontan al siglo XV, según algunos documentos y pinturas que dan constancia de ello; la palabra golf se deriva del germánico "Kolbe", que en español equivale a "Palo". Hay coincidencia en que es de origen escocés, en lo que aún no se ponen de acuerdo es si es un deporte o tan solo un juego, para los apasionados de este juego coinciden en que " *el Golf es un privilegio de la vida*". (M. Angel González Callado, golfista)

El Golf Teoría y Práctica.

Se puede decir que el golf es tan simple como golpear una pequeña pelota a través de una pista (**fairway**) mediante el uso de bastones especialmente diseñados para ello, con el objeto de acercarla en el menor número posible de golpes, hasta introducirla en un hoyo colocado al final de la pista, en una área de pasto finamente recortado (**green**), aunque suena sencillo, ya en la práctica intervienen diversos factores como por ejemplo: el clima, la concentración, el campo, la suerte, la técnica etc., que pueden hacer que un juego siempre sea distinto de otro.

El Club de Golf

Sus inicios se remontan al año de 1960 fruto de la visión y el entusiasmo de un grupo de gente emprendedora que después de concebir la idea, se dio a la tarea de buscar el lugar adecuado para iniciar el proyecto de construcción de un campo de golf y la urbanización de terrenos. Después de un inicio económicamente difícil, poco a poco fue creciendo en instalaciones y servicios, lo que a su vez trajo como consecuencia una mayor captación de socios. Actualmente cuenta con una infraestructura a la altura de los mejores clubes de golf del Valle de México. Como consecuencia de la demanda de servicios el número de empleados se ha incrementado.

¿Quiénes son nuestros clientes en un club de golf?

Desde sus orígenes el golf ha sido un deporte elitista, durante mucho tiempo fue practicado casi exclusivamente por la realeza y la aristocracia, aunque con el tiempo cada vez son más los jugadores de todas las edades y niveles sociales que lo practican en el mundo. Un club de golf es una empresa de servicios, con varias particularidades entre las que podemos mencionar:

- Trabaja solo para sus socios o miembros.
- Combina actividades deportivas y de esparcimiento.
- Se trabaja para clientes más exigentes debido al alto costo que representa pertenecer a un club de golf.
- Además del Golf, complementan sus actividades deportivas con Alberca, Cancha de Tenis, Gimnasio, etc.
- Los lugares de esparcimiento son: Restaurante, Bares, Cafetería, Salones de eventos.
- Como servicios complementarios normalmente se cuenta con Vestidores, Baños, Vapor, Sauna, Peluquería, Salón de Belleza, etc.

El desarrollo de éstas actividades está determinado por la afluencia de socios, la cual es más acentuada los fines de semana y días festivos. Por consecuencia lógica, en estos días se tiene la necesidad de contar con más personal.

¿Cómo está organizado?

En el caso particular que nos ocupa, en el Club trabajan en promedio 285 personas, distribuidas de la siguiente manera.

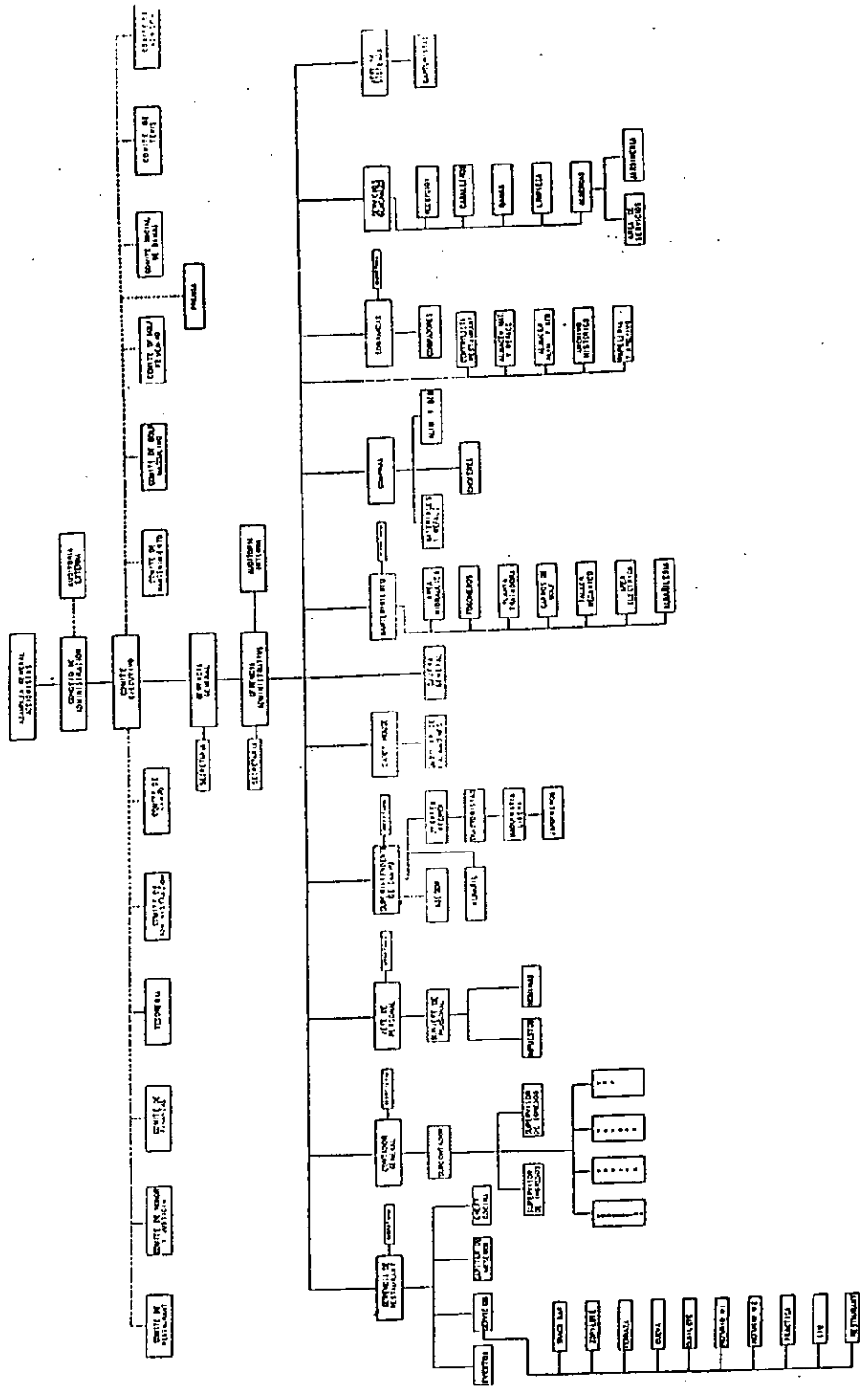
130 Personal de Semana "Sindicalizados"

110 Personal de Quincena "Empleados"

45 Personal de Semana Reducida "Extrafijos"

Distribuidas conforme al siguiente *organigrama*:

O R G A N I Z A T I O N



Características de Personal de Semana Reducida

- El personal de semana reducida es aquél que trabaja solo sábados, domingos y días festivos debido a la demanda en el servicio.
- En la mayoría de los casos éste representa un segundo trabajo o actividad
- La mayoría son meseros que aparte de su sueldo reciben propinas.
- Desde el primer día se les debe dotar de uniforme.
- Con la nueva Ley del Seguro Social se deben pagar cuotas por lo menos sobre salario mínimo integrado, lo que representa un alto costo.
- Se trabaja directamente en atención a socios
- Es difícil preveer el abandono de trabajo por lo que se pagan cuotas al IMSS por días no trabajados.

Aspecto legal

Tanto el personal de " *Semana Reducida* " como el de " *Jornada Reducida* ", tienen el mismo tratamiento en materia laboral. La diferencia está determinada por la reducción de días laborables en la semana o reducción de horas laborables en la jornada.

En materia laboral la **Ley Federal del Trabajo**, la tiene considerada en los Artículos 58 y 59 Capítulo II referente a la jornada de trabajo; y apoyada por la Jurisprudencia (Expediente 1238/79) de la Suprema Corte de Justicia en la que especifica:

"Cuando un trabajador no preste sus servicios por toda la jornada legal, sino simplemente por unas cuantas horas de ella, debe estimarse correcto el pacto por el cual se haya convenido en que no se pague el salario total correspondiente a la jornada legal, sino el proporcional a las horas efectivas de trabajo realizado".

En cuanto a la **Ley del Seguro Social** que entró en vigor a partir del 1o. de Julio de 1997, está considerado en el Artículo 29 III Párrafo en concordancia con el Artículo 6o. Transitorio publicado en el Diario Oficial de la Federación del 21 de Diciembre de 1995.

Es importante además considerar el Capítulo VI del **Reglamento de Afiliación de la Ley del Seguro Social**, titulado, " De la Jornada y Semana Reducida ".

Art. 29, "Para efectos de la ley y este reglamento se entiende por semana reducida, cuando el trabajador laborará menos días de los establecidos, en la Ley Federal del Trabajo y su salario será determinado por día trabajado".

En este capítulo además de la definición explica en forma detallada, la forma en que el patrón debe cumplir con los compromisos ante el Seguro Social, en relación a este tipo de trabajadores.

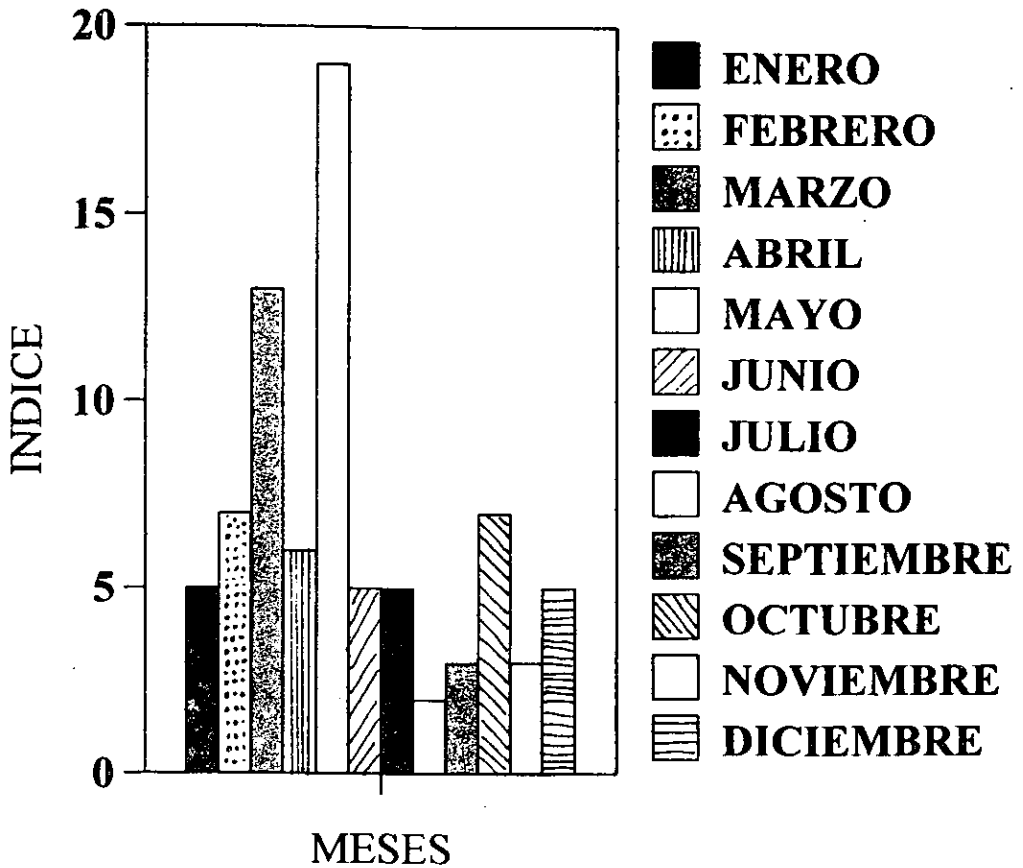
Problemática actual

Como se define en los antecedentes, actualmente contamos con un promedio de 45 trabajadores de semana reducida, en nuestro caso también llamados "Extrafijos", que es donde se presenta un alto índice de rotación de personal, el cual obtuvimos mensualmente y éstos son nuestros resultados.

Mes		A (altas)	B (bajas)	P(prom.)	IRP %
Enero	97	3	1	45	4.45
Febrero	97	5	1	45	6.67
Marzo	97	4	8	45	13.38
Abril	97	3	2	45	5.56
Mayo	97	6	11	45	18.89
Junio	97	3	4	45	4.78
Julio	97	3	1	45	4.45
Agosto	97	1	1	45	2.23
Septiembre	97	2	1	45	3.34
Octubre	97	1	5	45	6.67
Noviembre	97	2	1	45	3.34
Diciembre	97	3	1	45	4.45
Total Anual		37	36	45	81.17

Tabla de Rotación de Personal

COMPORTAMIENTO DE LA ROTACION DE PERSONAL DURANTE EL AÑO



FUENTE: DEPARTAMENTO DE PERSONAL

NOTA: INDICE DE ROTACION ANUAL 81.17

Partiendo de ésta información se puede determinar un alto índice de rotación de personal con todas las consecuencias analizadas en el Capítulo 4.

Un breve análisis del proceso de selección de personal de la empresa, nos da los siguientes resultados.

- No existe una descripción y especificación de puestos, las solicitudes de personal se hacen a través de memorándum, del departamento solicitante al departamento de personal, solo especificando la persona a quien cubrirá el candidato, por lo tanto no se cubren los requisitos mínimos de la descripción de puestos.
- No existe una *guía de preguntas*, tampoco una *entrevista estructurada*, para obtener información que oriente si el candidato cubre las especificaciones del puesto y su proyección a futuro.
- El personal que entrevista no reúne *los conocimientos básicos* de un buen entrevistador.
- En la mayoría de los casos se tienen que cubrir los puestos " *Urgentemente* ", por lo que no hay tiempo para hacer una correcta elección.
- Existe un problema relacionado con el pago de cuotas al IMSS debido a que, aunque solo se trabajen dos días a la semana, se debe pagar por lo menos con salario diario integrado la semana completa.(ejemplo en la página siguiente).
- Otro problema igualmente importante es con relación a las bajas o abandono de trabajo, porque mientras el trabajador esté dado de alta en el IMSS se deben cubrir las cuotas y hay ocasiones que las bajas al IMSS se presentan hasta quince días después del último día trabajado.

La Ley del Seguro Social en cuanto al personal de semana reducida. Determina el cálculo del salario base de cotización en base al Art. 11 del Reglamento de pago de cuotas del Seguro Social.

Ejemplo:

Días trabajados; sábados y domingos a razón de \$ 90.00 (noventa pesos) diarios, incluye parte proporcional del séptimo día.

días trabajados en el mes 8

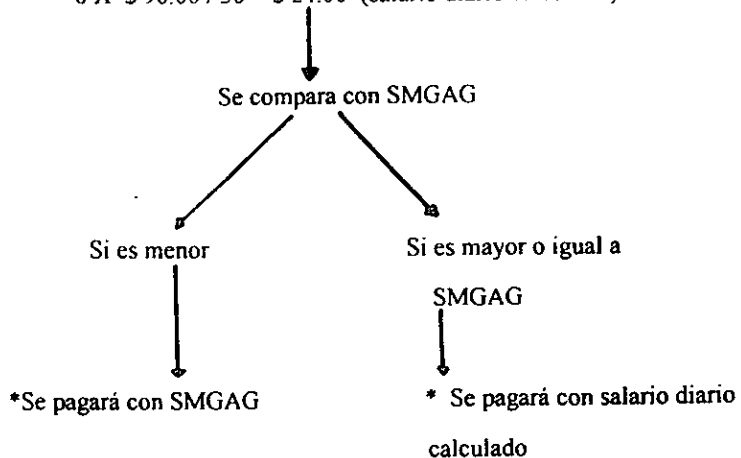
sueldo por día \$ 90.00

días del mes 30

días trabajados x sueldo diario / días del mes = (salario diario calculado)

Sustituyendo.

$$8 \times \$ 90.00 / 30 = \$ 24.00 \text{ (salario diario calculado)}$$



* Estos importes deberán integrarse en términos de Ley.

SMGAG = Salario Mínimo General del Area geográfica.

Diseño de la Investigación.

Al identificar el problema del alto índice de rotación y los costos que representa. La propuesta consiste en identificar qué ocasiona este problema, para lo cual se diseñó un cuestionario que se aplicará a los Jefes de Departamento que tienen a su cargo personal de semana reducida. Este cuestionario se integrará con preguntas tendientes a identificar si actualmente se tiene definida que información es importante conocer del candidato para considerarlo adecuado al puesto y sobre todo como obtenerla. También se integrarán preguntas tendientes a conocer que tan capacitados están los jefes de departamento para aplicar entrevistas, ¿Qué aspectos tienen más relevancia para aceptar o rechazar un candidato? ¿Existe una adecuada descripción de puestos? ¿Hay tiempo suficiente para hacer una buena selección? ¿La oferta de candidatos es adecuada?. Tratando de abarcar todas éstas interrogantes, se aplicará el cuestionario en forma anónima para evitar en lo posible las respuestas inducidas, o el temor a exhibirse como falta de conocimientos al respecto.

El cuestionario se basará en el método de Likert, con cuatro posibles respuestas y consta de quince preguntas relacionadas con la problemática expuesta.

Selección de Muestra.

Nuestro universo está definido por veintiún jefes de departamento encargados de Área y Supervisores que trabajan en las diferentes áreas de esta empresa, y que tienen a su cargo personal de semana reducida. Nuestra muestra estará compuesta por siete personas seleccionadas al azar, a las cuales se les solicitará contestar en forma anónima un cuestionario en caso de que alguna no aceptara, se elegirá otra por el mismo método hasta completar la muestra del 33.3% del universo.

Cuestionario

La aplicación de este cuestionario tiene como única finalidad conocer su punto de vista ante aspectos que se deben considerar o no en la selección de personal de semana reducida.

Instrucciones: Marque la respuesta que considere más adecuada.

1.- **¿Considera importante tener una descripción de puestos, para el personal de semana reducida?**

Muy importante Importante Poco importante No es importante

2.- **¿Qué importancia tiene el sueldo, como elemento de estabilidad en un puesto de semana reducida?**

Muy importante Importante Poco importante No es importante

3.- **¿Es importante que el jefe conozca el trabajo que desarrollará un candidato en un puesto de semana reducida?**

Muy importante Importante Poco importante No es importante

4.- **¿Considera importante tener una guía para entrevistar?**

Muy importante Importante Poco importante No es importante

5.- **¿Considera importante que el candidato viva cerca de la zona?**

Muy importante Importante Poco importante No es importante

6.-¿ Qué importancia le dá a la experiencia para cubrir un puesto ?.

Muy importante Importante Poco importante No es importante

7.- ¿ Es importante tener tiempo suficiente para elegir candidatos?

Muy importante Importante Poco importante No es importante

8.- ¿ Es importante que los candidatos a cubrir un puesto de semana reducida sean estables y duren en el puesto ?.

Muy importante Importante Poco importante No es importante

9.- ¿ Es importante que el departamento de personal le envíe candidatos que se apeguen a la descripción del puesto ?.

Muy importante Importante Poco importante No es importante

10.- ¿ Qué importancia le dá al hecho de enviar la descripción de puesto a cubrir al departamento de personal ?.

Muy importante Importante Poco importante No es importante

11.- ¿ Creé que es importante estar capacitado para entrevistar ?

Muy importante Importante Poco importante No es importante

12.- ¿ Creé importante conocer el proceso de la entrevista ?.

Muy importante Importante Poco importante No es importante

13.- ¿ Creé importante conocer los errores más comunes al entrevistar ?.

Muy importante Importante Poco importante No es importante

14.- ¿ Creé importante tener un método para interpretar y evaluar la información obtenida en una entrevista ?.

Muy importante Importante Poco importante No es importante

15.- ¿ Creé importante contar con una guía de preguntas, para obtener información importante de un candidato en la entrevista ?.

Muy importante Importante Poco importante No es importante

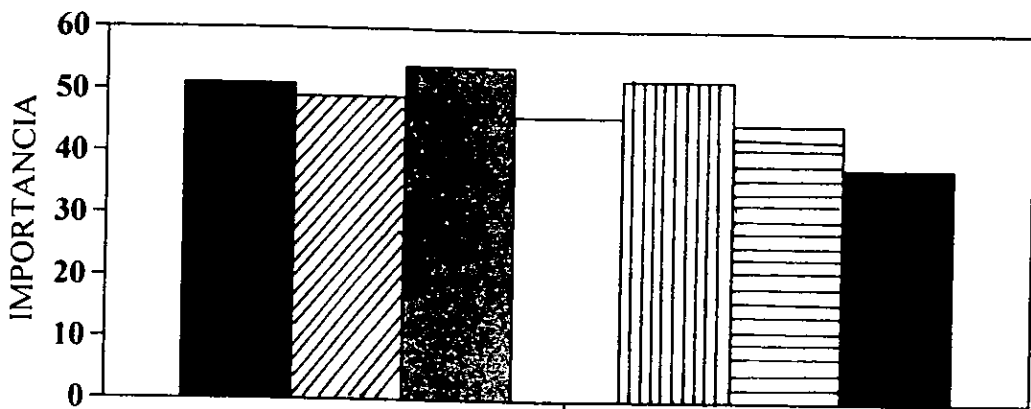
RECOLECCION DE DATOS DEL CUESTIONARIO APLICADO

CONSIDERACION PARA LA SELECCION DE PERSONAL	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NO ES IMPORTANTE
1.-DESCRIPCION DE PUESTOS	6	11	0	0
2.-SUELDO /PERMANENCIA	2	3	2	0
3.-CONOCER EL PUESTO A CUBRIR	2	2	2	1
4.-TENER UNA GUIA DE ENTREVISTA	2	3	2	0
5.-CERCANIA AL EMPLEO	3	2	1	1
6.-EXPERIENCIA EN EL PUESTO	0	2	3	2
7.-TIEMPO PARA SELECCIONAR	3	2	2	0
8.-CANDIDATOS ESTABLES	3	3	1	0
9.-CANDIDATOS SEGUN DESCRIPCION	3	3	1	0
10.-ENVIAR DESCRIPCION DE PUESTOS	4	2	1	0
11.-CAPACITAR ENTREVISTADOR	3	3	1	0
12.-CONOCER PROCESO DE ENTREVISTA	3	4	0	0
13.-CONOCER ERRORES AL ENTREVISTAR	1	6	0	0
14.-UTILIZAR METODO PARA EVALUAR	4	3	0	0
15.-CONTAR CON GUIA DE PREGUNTAS	5	1	1	0
TOTALES	176	123	32	4

Se presenta un cuestionario de quince preguntas con cuatro posibles respuestas, muy importante (calificado con cuatro puntos), importante (calificado con tres puntos), poco importante (calificado con dos puntos) y no es importante (calificado con un punto).

Para determinar según la escala de Likert, la importancia de estos conceptos en la selección de personal.

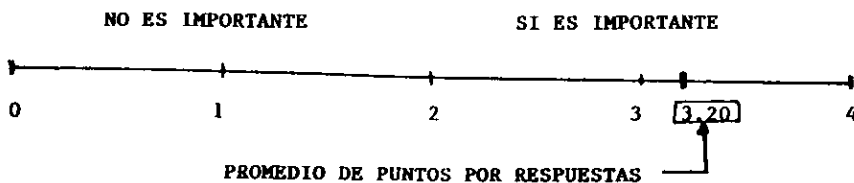
RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO EN UNA ESCALA DE 15 A 60 PUNTOS



ENTREVISTADOS

PUNTAJE OBTENIDO EN LA APLICACION DE 15 PREGUNTAS CON UNA ESCALA DE 1 A 4 PUNTOS POR ORDEN DE IMPORTANCIA

INTERPRETACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS POR ENTREVISTADO EN UNA ESCALA DE LIKERT



PROMEDIO DE PUNTOS POR RESPUESTAS

Propuesta.

De acuerdo con los resultados obtenidos de nuestro caso práctico se procede a la elaboración de una descripción y análisis de puestos del personal de semana reducida , que servirá de base a la propuesta de implementar una *guía de preguntas y una entrevista estandarizada como apoyo para el entrevistador*, el cual será integrado con base en los factores de especificación de puestos.

Se definirán preguntas específicas para cada puesto a cubrir, se incluyen además anotaciones de apoyo al entrevistador para facilitar el manejo y la evaluación de la información . Asimismo se dará capacitación básica a todas aquellas personas que utilicen la entrevista como medio de selección a fin de que conozcan las ventajas y se familiaricen con la utilización de la guía de preguntas y el formato de entrevista estandarizada, se buscará también incluir solo los aspectos importantes de la entrevista y evitar que se divague en asuntos irrelevantes.

Se prevé también que se tenga un tiempo predeterminado de duración de la entrevista que oscile entre los quince y veinte minutos, que es tiempo suficiente para agotar los temas que nos interesan, dando en tiempo necesario a cada etapa del proceso de la entrevista. Se sugiere a los entrevistadores tomar notas discretamente de la información más importante de acuerdo a la guía de preguntas y la entrevista estandarizada y una vez concluida, se evalúe a fin de tener identificado al candidato por sus resultados.

En cuanto a la oferta de candidatos es importante revisar cuales son nuestras fuentes de reclutamiento y considerar alguna otra alternativa, ya que actualmente el número de posibles candidatos para cubrir los puestos de semana reducida es muy bajo. Nuestra propuesta se basa en el beneficio que para ambas partes representa una buena elección. Porque no ayudamos a un candidato ubicándolo en un puesto equivocado y afectamos a la organización cuando el puesto no se cubre con el candidato adecuado.

Propuesta de Entrevista Estandarizada

Material de apoyo para la entrevista de selección de personal de semana reducida, las preguntas en letra *cursiva* guían la evaluación de las posibles respuestas.

Nombre _____ Teléfono _____ Dirección _____

¿Cuáles fueron sus ingresos finales? _____
¿afectaría la distancia su asistencia al trabajo?

¿Están de acuerdo con lo que ganaría aquí?

En los últimos tres años ¿Cuántas veces ha estado sin empleo? _____
identifique estabilidad o inestabilidad

¿En que invierte el tiempo libre? _____
identifique motivación

¿Cuáles son sus metas a futuro? _____
identifique metas e intereses

Naturaleza del trabajo _____
¿El trabajo requiere energía, atención cercana, cooperación?

¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo? _____
¿Se sintió contento con su trabajo, se llevaba bien con sus compañeros?

¿Cuáles eran sus responsabilidades _____
¿Las aceptaba? ¿Hay indicios de cooperación, perseverancia, liderazgo?

¿Cuánto tiempo faltó al trabajo? _____
¿Muestra asistencia regular? ¿Existen otros intereses?

Razones para dejar el trabajo _____
¿son razonables y consistentes los motivos?

Jefe inmediato _____ ¿Como trabajaba con él? _____
¿Qué tan cercana era la supervisión? ¿Hay indicaciones de lealtad? ¿De hostilidad?

¿Ha cambiado de puesto? _____
¿Qué progresos hizo? ¿Hay indicaciones de fuerte motivación?

¿Hasta que año de estudios cursó? _____ ¿si no terminó, porqué? _____
¿La escolaridad es adecuada al puesto? ¿Son buenas razones?

Guía de Preguntas para la Entrevista de Selección de Personal.

Saludo

Plática breve (improvisada)

Introducción . Nos gustaría platicar con usted acerca de sus antecedentes y experiencia si llegamos a conocerle bien - *lo que usted ha hecho - y lo que espera hacer* - podremos juzgar si tenemos en nuestra organización oportunidades adecuadas para sus habilidades e intereses. Ciertamente es ventajoso para usted tanto para nosotros el conocernos bien antes de tomar una decisión de contratación.

Experiencia laboral.-Comenzaremos por su experiencia.Digame de los trabajos que ha desempeñado ¿ cuáles fueron sus obligaciones y sus responsabilidades? lo que le gustó y no le gustó de sus trabajos. También nos interesa saber su nivel de sueldos, sus logros cualquiera que éstos sean.

Estudios.-Respecto de sus estudios me gustaría saber un poco sobre las materias que prefería, las que no le gustaban tanto, sus calificaciones, actividades extraescolares y cualquier premio o reconocimiento recibido.

Primeros años.-generalmente los primeros años son importantes para moldear nuestras ideas y acciones en los años posteriores.Mucho de lo que somos en el presente puede deberse, en parte a las influencias de la familia, los amigos, vecinos o sucesos que experimentamos cuando éramos niños. Hábleme acerca del trabajo de su padre, de su familia, de su comunidad, de su situación económica en esos años.

Actividades o intereses actuales.-Actualmente ¿Qué le gusta hacer por diversión o relajamiento en su tiempo libre? ¿Lo disfruta solo o con otras personas?.

Resumen de méritos.-¿Cuáles serían sus principales méritos? ¿Qué ventajas harían de usted un buen prospecto para cualquier empresa? ¿Algún mérito que quisiera agregar?.

Resumen de Deficiencias.

Todos tenemos limitaciones o defectos que necesitamos reconocer. En el pasado usted pudo haber recibido críticas constructivas de amigos, supervisores u otras personas que le conocían bien, pensando en el futuro ¿Qué áreas o qué cualidades personales cree Usted que necesita mejorar para que usted sea completamente efectivo en su trabajo?.

Advertencia de Terminación.

Le agradezco que haya compartido esta información con nosotros, nos será muy valiosa para tomar nuestra decisión, antes de terminar ¿desea comentar algo?, ¿tiene alguna pregunta acerca del trabajo?.

Conclusiones.

Aunque sabemos que existen otros factores que están determinando el alto índice de rotación también es cierto que se aprecia una disminución importante en el índice de rotación al conocer y utilizar mejor las técnicas de entrevista. La intención es seguir perfeccionando los métodos para entrevistar, las guías de preguntas y el formato de entrevista estandarizada, así como la práctica de nuestros entrevistadores, para que a mediano plazo tengamos personal mejor seleccionado en ésta complicada pero necesaria modalidad de trabajo.

La entrevista es una técnica que debe entenderse en forma completa, de otra manera se traduciría en errores que repercuten en la organización. Estas repercusiones tienen costos que hay que evitar en lo posible, en nuestro caso particular se detecta un interés por conocer y mejorar nuestra técnica de entrevista, por lo que hay que poner al alcance los elementos para mejorar la selección de personal de semana reducida.

Conocer el proceso mismo de la entrevista, las diferentes técnicas de entrevista, sus ventajas y desventajas, los errores más comunes al entrevistar, así como ubicar la importancia de la entrevista dentro del proceso de selección de personal, apoyados con una guía de preguntas y un formato de apoyo para el entrevistador, ayudará a disminuir el índice de rotación de personal de semana reducida. Este proceso debe ser revisado y adaptado continuamente a los cambios y nuevas técnicas que nos den elementos de juicio para una adecuada selección de nuestro personal de semana reducida.

Se debe desarrollar además una política de colaboración donde se aprovechen las ideas y conocimientos de los miembros de la organización, en especial de los jefes y supervisores con el fin de identificar las necesidades reales y las características de personal que solicitan al departamento de recursos humanos.

Bibliografía

- 1.- Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos* Editorial Trillas, México. 1984.
- 2.- Blanco Cohen, C. *Técnicas Modernas de Selección*, Ed. Limusa México 1982
- 3.- Cardona Herrero, Sergio. *Entrevista de Selección de Personal* Editorial Diaz de Santos, S.A. Madrid. 1991.
- 4.- Cavazos Flores Baltazar. *Nueva Ley federal del Trabajo Tematizada y Sistematizada*. Editorial trillas, México. 1997.
- 5.- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos* Editorial Mc Graw-Hill. Segunda Edición, México. 1994.
- 6.- Chruden J. Hebert- *Administración de Personal* Editorial, CECSA, México 1982.
- 7.- González Callado, Miguel Angel. *El Golf Un Privilegio de la Vida* Editorial Impresiones Modernas, S.A. de C.V. México. 1995.
- 8.- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill, México. D.F. 1991.
- 9.- Morgan, Henrey H. Cogger, Jhon W. *El Manual del Entrevistador* Editorial El Manual Moderno, S.A. México. 1975.
- 10.- *Nueva Ley del Seguro Social y Principales Reglamentos e Instructivos* Ediciones Fiscales ISEF, S.A. México; 1998.
- 11.- Sherman Jr., Arthur W. *Administración de los Recursos Humanos* Grupo Editorial Iberoamericana, México, D.F. 1994.
- 12.- Tolela Myers Michele, Gail L. *Administración Mediante la Comunicación* Ed. Mc. Graw Hill México 1982.
- 13.- Werther, William B, Davis, Lleith. *Administración de Personal y Recursos Humanos* Editorial Mc Graw Hill, México. 1980.