

870102

14
2ej.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL, COMO PASOS ESENCIALES PARA UNA BUENA ADMINISTRACION.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

SANDRA ALICIA CHAVEZ TIRADO

GUADALAJARA, JALISCO, DICIEMBRE 1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

- A. - QUE ES LA ADMINISTRACION DE PERSONAL 4
- B. - LA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA ACTUAL 9

CAPITULO II

RECLUTAMIENTO

- A. - CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO 26
- B. - FUENTES DE OBTENCION DE PERSONAL 28
- C. - PRACTICAS ADMINISTRATIVAS 34

CAPITULO III

EL RECLUTADOR

- A. - QUIEN ES EL RECLUTADOR 43
- B. - FORMA EN QUE OPERA EL RECLUTADOR 48
- C. - LA BUSQUEDA DE RECLUTADORES CALIFICADOS 49
- D. - NECESIDAD QUE TENGA FACILIDAD DE PALABRA 50
- E. - COMPETENCIA INTERPERSONAL 50
- F. - LA ADMINISTRACION DE LOS RECLUTADORES 51

CAPITULO IV.

SELECCION DE PERSONAL

- A. - DEFINICION 54
- B. - IMPORTANCIA DE LA SELECCION 55
- C. - PASOS PRELIMINARES DE LA SELECCION 56

D. - POLITICAS SOBRE SELECCION	57
E. - INFORMACION NECESARIA PARA LA SELECCION	58
F. - PRINCIPIOS DE LA SELECCION	60
G. - PROCEDIMIENTO DE SELECCION	63
CAPITULO V	
ENTREVISTA	
A. - QUE ES LA ENTREVISTA	85
B. - ANTECEDENTES HISTORICOS	86
C. - PREJUICIO PERSONAL DEL ENTREVISTADOR	90
D. - METODOS DE ENTREVISTA	95
E. - MODO ADECUADO PARA ENTREVISTAR	105
F. - LO QUE HAY QUE EVITAR	111
CONCLUSIONES	115
BIBLIOGRAFIA	117

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

La realización del tema " El Reclutamiento y la Selcción de Personal, como pasos esenciales para una buena - Administración ". Fué por la inquietud que he llegado a sentir de conocer profundamente este proceso el cual se presenta como una gran problemática en el medio empresarial.

Actualmente las empresas mexicanas están pasando - por una gran crisis económica, el rendimiento en la producción de las mismas es bajo, una de las principales causas - de este problema, es la que parte, del personal que labora - en ellas, ya que en la mayoría de los casos no son personas que se les haya seleccionado debidamente, gran parte de ellos están realizando labores que no se relacionan con sus aptitudes, por lo tanto su capacidad no ha sido debidamente aprovechada para que laboren dando lo mejor de si mismos, - lo cual reflejaría el éxito de la empresa.

El objetivo de este seminarios de investigación es que este sirva como instrumento de apoyo a todas aquellas - personas que deseen tener acceso al mismo, y así puedan adquirir un mayor conocimiento de este proceso.

El seleccionar a la persona adecuada para desempe-

ñar actividades, en un determinado puesto, es algo que implica gran responsabilidad y conocimientos.

Este tema ha sido dividido en 5 capítulos, el primer capítulo habla de la admón. de personal, el segundo capítulo del reclutamiento, el tercer capítulo del reclutador, - el cuatro capítulo de la selección de personal y el quinto - habla de la entrevista.

Por medio de todos estos pasos técnicos mencionados anteriormente vamos a buscar inquietudes, aptitudes, conccimientos, experiencias del solicitante, todo esto se hace con el fin de que la persona que va a prestar sus servicios para una organización lo haga satisfactoriamente, ya que de no -- ser esto posible, se creará una frustración en el individuo, y es precisamente esto lo que se busca evitar, para que este labore dando su mayor rendimiento en beneficio propio y de - la empresa.

CAPITULO I

ADMINISTRACION DE PERSONAL

A.- QUE ES LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

B.- LA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA ACTUAL

A.- QUE ES LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Para el completo desarrollo de la Administración de Personal, tuvo gran importancia el acontecimiento de la Segunda Guerra Mundial, así como las investigaciones que se han realizado entre las relaciones obrero-patronales y entre patronos y trabajadores, lo cual se ha llevado a cabo con la utilización de las ciencias de la Sociología, la Antropología y la Economía.

Un administrador con éxito consigue que sus subordinados trabajen debidamente, no porque tenga sobre ellos la autoridad que le hace dar órdenes, sino porque él encierra cualidades tales que hace posible que sus trabajadores laboren a su máxima capacidad.

El objetivo principal de la Administración de Personal es el de llevar a cabo una buena organización y tratar a los trabajadores de modo que se pueda conseguir la utilización máxima de sus capacidades en el trabajo que desempeñan, al mismo tiempo que ellos obtengan la máxima satisfacción posible dentro de las circunstancias definidas, tanto en el aspecto individual como en el de grupo.

La definición de una política de personal se podría ampliar señalando sus objetivos:

a.- Llevar a cabo un aumento en la producción y en las ventas, mejorar los servicios, reducir costos, y tratar de mejorar la calidad del producto, mediante una eficiencia mayor, en la fuerza de trabajo.

b.- Velar por el bienestar tanto mental como físico de los trabajadores.

c.- Ayudar a todos los trabajadores a mejorarse a sí mismos con el límite de sus capacidades, intereses y oportunidades.

Para poder alcanzar estos objetivos, es necesario poner en práctica tres conceptos fundamentales:

a.- Las políticas de personal tienen que contar con el apoyo de la alta gerencia, ya que como se sabe tiene gran importancia para el departamento de personal el respaldo que reciba de los altos ejecutivos.

b.- Es necesario que todos los representantes de la administración en todos los niveles, pongan en marcha tanto las políticas como las prácticas de personal, no es precisamente la de aplicar las políticas que ha elaborado, sino que más bien tiene como designación el vigilar el cumplimiento de las políticas por todos los que participan en la adminis-

ción.

c.- Siempre que se quiera establecer una política de personal es necesario tener bien informados a los empleados para que de esta manera no vayamos luego a encontrarnos con los problemas que cotidianamente se presentan en que unos están de acuerdo y otros no, lo que quizás lograríamos evitar si existiera una comunicación entre la gerencia y el personal que permita dar a los trabajadores sus respectivas sugerencias. En mucho la efectividad de cualquier operación depende de las vías disponibles para el intercambio de ideas y opiniones entre las distintas jerarquías de una empresa.

En sí, una política de personal, por buena que sea no tendrá éxito si no existe una buena comunicación entre la gerencia y los empleados. Es necesario recurrir a todos los medios posibles que de una u otra forma nos van a ayudar a evitar la mal representación o la mala interpretación, para ello podemos auxiliar de los diversos medios conocidos tales como: toda clase de material impreso, artículos en periódicos que publique la empresa para sus empleados, avisos puestos en el pizarrón de boletines y carteles, también se pueden emplear los medios audio-visuales tales como los que se utilizan en películas de corto y largo metraje; reuniones de los diferentes niveles de superación, de la gerencia y los representantes de obreros, y de los obreros y sus supervisores.

La Administración de Personal la encontramos en cualquier organización sin tomar en cuenta su envergadura o campo de actividades. Siempre veremos que una o varias personas son responsables de la contratación, entrenamientos, disciplina, vigilancia y despido de sus trabajadores, de preparar la información requerida por dependencias gubernamentales, etc. En empresas pequeñas, una o varias personas desempeñan estas funciones al mismo tiempo que se dedican con un mayor número de trabajadores, es menester designar supervisores intermedios entre la gerencia y los obreros. Y aún, en empresas de tamaño considerable, se hace necesario el establecimiento de un departamento especializado en Administración de Personal para mantener buenas relaciones con sus empleados.

Ahora bien, Thomas G. Spates, define a la Administración de Personal como "un código sobre las formas de organización y trata a los individuos en el trabajo, de manera que -- cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando de esta manera una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando -- así, a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva determinante y, por ende, sus resultados óptimos".

Otra definición es la que nos da Lawrence A. Appley cuando no dice: El manejo es el desarrollo de la gente y no la dirección de las cosas...El manejo es la Administración de Personal".

Por consiguiente, la buena Administración de Personal ayuda a los individuos a que desarrollen sus capacidades hasta donde sea humanamente posible, así como también - a que se encuentren satisfechos en el trabajo individualmente y que se sientan formando parte de un grupo de trabajo.

B.- LA COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA ACTUAL.

El aumento progresivo en la complejidad de las ideas, de las formas y de los objetos físicos que se presentan al control humano constituyen uno de los factores constantes en la evolución de la humanidad.

Como es sabido, las empresas industriales, de servicio y comerciales, día a día tienden a desarrollarse más, -- siendo este el motivo por lo que se requiere personal técnico especializado tanto en lo referente a los aspectos materiales como a los humanos.

Por consiguiente, aparejado el desarrollo del conocimiento general que está al alcance de las personas, se ha desarrollado la especialización mediante la cual un individuo se va a dedicar exclusivamente a una sola función, siendo casi imposible que abarque todas las formas de conocimiento, a tal grado que se considera una hazaña el llegar a ser un especialista competente. Sin embargo, el especialista no pasa de ser un hombre parcial en el sentido de que no se encuentra capacitado para tomar decisiones políticas o económicas si no cuenta de antemano con datos adicionales aún en forma elemental.

Con los conocimientos que poseemos podemos afirmar-

que actualmente ninguna organización tiene una estructura -- sencilla, lo que no ha pasado desapercibiendo por la Administración ya que nos damos cuenta que trata de poner en marcha funciones coordinadoras pensando en lograr sus metas.

La empresa actual cuenta con un número considerable de conflictos, soportando por consiguiente toda clase de influencias y presiones; sindicales y jurídicas, la competencia de los accionistas, del mercado, de la sociedad y de la técnica. Pero no sólo esto forma parte de los problemas de una organización, pues debemos de tomar en consideración la complejidad de las personas que lo integran: de las capacidades con que cuentan en un momento dado, de los ideales y de la influencia que ejercen en el grupo. En relación con el elemento humano un factor muy importante que forma parte de la complejidad de la empresa es el que se refiere a la obtención de una verdadera colaboración entre los trabajadores y la organización. Claro está, lograr dicha colaboración no es nada fácil dado que las personas diferimos psicológicamente y para llegar a una conclusión tendríamos que elaborar una acción previamente planeada, lo que debe tender hacia la creación de fuertes lazos inter-humanos en la empresa, ya que las empresas son antes que nada complejos de interacciones individuales. Por otro lado, debemos de considerar que el problema concerniente a la colaboración no sólo estriba en lo psíquico sino en torno también a lo administrativo, lo

cual está íntegramente a cargo de la Administración de Personal la que a su vez tiene como obligación estar coordinando todas las actividades referentes al trabajo: hacer que el empleado le tome cariño al puesto a fin que aumente su rendimiento. En otras palabras, conseguir colaboración activa, placer y satisfacción hacia el trabajo, lo que se lograría si se establecieran políticas de personal llenando sus requisitos: que sea precisa, clara, consistente y flexible. Ahora bien, todos sabemos que el éxito depende fundamentalmente del entusiasmo y cooperación con que se lleva a cabo una tarea, por más difícil y extensa que esta sea. Así pues, la dirección tiene la obligación de que exista una armonía entre el interés del grupo y el de la empresa, a fin de obtener mejores resultados, teniendo como conocimientos la dignidad y el respeto de la persona humana.

El trabajo en equipo o en grupo es también importante en la cooperación, debido a que las fuerzas del grupo influyen en el individuo, así por ejemplo, si una persona recibe mal trato, todos sus compañeros lo van a sentir. De aquí, que la conducta del grupo debe ser orientada hacia las metas que persigue la Dirección y si es posible hacer que participen activamente en ellas con el fin de darle una cierta responsabilidad como lo es el hacerlos partícipes en la elaboración de programas en donde todos van a tratar de implantar los conocimientos que posean.

Las cualidades más valiosas dentro de una empresa, son las que poseen las personas, tanto individual como colectivamente, relacionadas al grado de cooperación e iniciativa atributos que identifican plenamente a los trabajadores con los planes de Dirección, lo que demuestra que existe una relación social entre ambos porque la actuación de una de las partes va a repercutir directamente sobre la otra; de aquí que la Dirección está obligada a proceder con toda cordura a fin de evitar conflictos entre patrón y trabajador ya que es ella quien posee una gran responsabilidad en las relaciones que crea con los subordinados, y con sus recursos puede influir sobre los sentimientos valiosos de su personal, y así lograr adhesión y altos grados de cooperación. De esta manera vemos que la Administración de Personal tiene como propósito fundamental el obtener la mayor eficiencia y cooperación de su personal.

Los objetivos de la organización constituyen el tercer factor de complejidad de la entidad social ya que la empresa moderna tiene que enfrentarse a una gama de objetivos primarios y ordenarlos de acuerdo a su importancia. Conocemos varios objetivos como son: objetivo social, objetivo ético-administrativo y el objetivo técnico administrativo.

Como es sabido la previsión cuenta con tres etapas:

a.- Los objetivos, que representan lo que se espera

alcanzar en el futuro como consecuencia del proceso administrativo. Es la materialización de la unidad de fin, esencial en todo grupo humano. Así mismo, los objetivos dan la razón de ser de la empresa, al lograr resultados de máxima eficiencia, se observa automáticamente que se está dirigiendo acertadamente la entidad social.

b.- Las investigaciones, que no son otra cosa que los descubrimientos y análisis de los medios con que se pueda contar.

c.- Los recursos alternativos que son la adaptación de los medios encontrados a los fines propuestos, para determinar las distintas posibilidades de acción existentes.

Observando lo anterior, llegaremos a la conclusión de que los objetivos constituyen el primer plano, y en una forma más concreta podemos decir que las demás etapas del proceso administrativo giran alrededor de los objetivos, los cuáles tienen que ser éticos. Los objetivos siempre van a estar acompañados de numerosos actos para lograrlos.

La división del trabajo constituye otro factor de complejidad con que se enfrenta la empresa actualmente. Según la Sociología el trabajo se divide por tres causas:

- a.- Densidad material y moral de la población.
- b.- Diversidad de medio, raza, sexo, edad y aptitudes individuales.
- c.- Avance de la técnica.

Se puede afirmar que la división del trabajo surgió como consecuencia de los avances tecnológicos los cuales --- constantemente están variando, causa muy importante que debe ser analizada desde el punto de vista administrativo.

Se llega a la especialización cuando un trabajador ejecuta una labor minúscula, lo que se cree es la forma más productiva de llevar a cabo una tarea, trayendo consigo la división del trabajo.

La especialización tiene numerosas ventajas, las cuales en la mayoría de los casos son benéficas para la empresa, siendo ellas las siguientes:

- a.- Se obtiene un incremento en la producción de artículos.
- b.- Menor esfuerzo.
- c.- Se reduce el tiempo que normalmente se emplearía para la producción.
- d.- Se logra una mayor diversificación.
- e.- La calidad del producto es mejor.

- f.- Se logra un mejor aprovechamiento de los derivados.
- g.- Se logra una mayor eficiencia productiva.
- h.- Se obtiene una gran economía de herramienta y equipo.
- i.- Reduce los costos de adiestramiento, porque el trabajador aprende rápidamente y mejor cuando se dedica a una sola actividad.
- j.- Hace posible que la compañía adquiera más equipo especializado.
- k.- Reduce los costos por salarios, lo que hace posible la contratación de obreros menos especializados.

Como desventajas de la especialización podemos señalar:

- a.- Una gran dependencia mutua.
- b.- Impersonalización.
- c.- Inflexibilidad.
- d.- Inestabilidad en relación al grado de cooperación económica.
- e.- Complejidad en las relaciones humanas.
- f.- Los empleados aprenden a identificarse con su propia especialización y en ocasiones pierden de vista la organización en general.

g.- La especialización excesiva aumenta la probabilidad de los embotellamientos en la circulación del trabajo.

Diversas compañías han encontrado que al despojar a sus empleados de toda actividad discrecional, han transformado el trabajo en una rutina que quizás sea demasiado laboriosa y monótona que han destruido de igual manera a la iniciativa y a la productividad. Sin embargo, cuando se habla de especialización generalmente se hace para referirse a la división de una labor en distintas labores separadas.

La Selección de Personal: aquí es donde tiene que trabajar arosamente con el objeto de buscar al hombre con las capacidades y aptitudes necesarias para que de esta manera pueda desempeñar un puesto en forma óptima.

Resumiendo, podemos decir que a la división del trabajo se le puede considerar como un elemento fundamental de la organización administrativa.

El último factor que consideraré, como causa de complejidad de la empresa actual es el que se refiere al esfuerzo individual. Si una persona no ejecuta algún trabajo está derrochando sus propias riquezas y las ajenas, así es que -- una persona que trabaja constantemente se está esforzando --

por obtener una superación y perfección en la tarea que desempeña, lo cual está movido por la fuerza de los ideales -- que es la fuente de energía generadora de ese esfuerzo.

Con el esfuerzo y el trabajo se pueden alcanzar las metas individuales. Esta acción está movida por un impulso -- que los psicólogos denominan "motivación" la que es aprovechada por las gerencias a la hora de la entrega de incentivos a sus trabajadores. Una motivación adecuada sirve de estímulo al trabajador para que luche y se esfuerce en beneficio propio y en el de la empresa.

La Dirección debe saber relacionar el trabajo individual sus metas y las de la empresa, consideradas como un todo específico, ya que es ella quien asume la importante tarea de dirigir al trabajador, satisfaciendo necesidades y -- proporcionando motivos para trabajar.

Se conocen motivaciones que conducen hacia resultados negativos, ya sea porque están planeadas o por estar poco adaptas a situaciones concretas. Por ejemplo, tenemos el caso del elogio el cual no siempre obra de la misma manera; un buen trabajador comprenderá inmediatamente que si se le está elogiando es porque estamos reconociendo su buen trabajo, en tanto que para el mal trabajador es algo implantado -- por la Dirección para obtener de él el mejor provecho posible. Así es que de debe tomarse en consideración a la perso-

na que se le va a dar un elogio, ya que con ello evitaremos caer en malas interpretaciones, es decir, debemos de analizar a la persona que vamos a elogiar y la razón por la cual se hace.

Mediante los incitivos podemos hacer que el trabajador tome interés por la tarea que desempeña y de esta manera lograremos que quiera superarse. Es entonces cuando la Dirección debe de aprovechar esto para encaminar los esfuerzos individuales voluntariamente hacia las metas de la empresa.

Vemos que una de las metas de la Dirección de Personal es procurar el máximo desarrollo de la personalidad del trabajador y lograr con ello el acrecentamiento de sus esfuerzos y de su madurez emocional que lo hará sentirse más satisfecho en el trabajo.

Frecuentemente la sociedad se enfrenta con el problema de encontrar una motivación adecuada para que la gente trabaje. En una colectividad de producción en serie esto no es nada fácil, ya que las personas obtienen de su trabajo -- muy poca satisfacción, así como una leve sensación de realización es decir, de obra creadora, para que ellos sientan -- que están haciendo algo bien. Vemos que en las grandes empresas los empleados tienen que seguir paso a paso las órdenes de sus superiores, no importando que no hayan sido entendi -

das ni aprobadas por ellos, así como obedecer instrucciones de sus jefes inmediatos en cuya elección no tomaron parte.- Son relativamente pocos los que poseen libertad de autoexpresarse, como la libertad con que cuenta un agricultor, un negociante independiente o un profesionalista.

Para motivar el personal, mencionaré cinco sistemas alternativos empleados por los supervisores para llevar una buena motivación a sus subordinados.

a.-AUTORITARISMO.- Se refiere a la autoridad que tienen los supervisores sobre la gente que está bajo su mando, amenazándolos con despedirlos si no llevan a cabo el trabajo en una forma adecuada. Esta forma opera bajo la presunción de que la gente trabaja únicamente por conseguir dinero y que no trabajarán más que si los mueve el temor de que los despidan. Tiene por objeto impedir que la gente obre perezosamente, por lo tanto tiene que existir una supervisión muy estrecha mediante la cual el patrón le señala a cada trabajador lo que minuto a minuto tiene que estar haciendo, limitando así al máximo las posibilidades descrecionales.

Ahora bien, si la única forma imperante de estfmulos es el deseo por parte del empleado de escapar al castigo hace imposible el hecho de que exista alguna garantía en que se asegure que se llevará a cabo su labor en la forma en que

la Dirección lo había planeado, a menos que los demás cursos de acción posibles se encuentren encerrados.

La efectividad de este procedimiento está sujeta a importantes limitaciones:

1.- Es causa para que los obreros trabajen sobre una base para que no se les despida.

2.- Impulsa a los obreros a unirse para protegerse entre sí.

3.- Provoca la frustración de los trabajadores.

Claro, debemos de tomar en consideración que en ocasiones el supervisor se tiene que valer de amenazas, ya sean tácitas o explícitas, aclarando que si el supervisor no cuenta más que con ellas como medio de motivación, tiene enormes posibilidades de que sus subordinados estén intimidos hasta el punto de comportarse con temerosa rigidez o que se porten rebeldes ante sus órdenes.

b.- PATERNALISMO.- La filosofía del paternalismo se basa en el "sé bueno". Consiste en levantar la moral de los empleados para lo cual se le dan condiciones favorables de trabajo, buenos beneficios marginales, servicios destinados a él e inclusive hasta altos salarios. En pro del paternalismo han surgido dos teorías: una que dice que si la Dirección se muestra buena, los empleados trabajarán arduamente-

pero que lo harán por mera lealtad y gratitud. La segunda sostiene que los beneficios y las buenas condiciones de trabajo hace felices a los empleados, y que los empleados que se encuentran satisfechos trabajan con mayor rendimiento.

En términos generales podemos decir que el paternalismo (salarios elevados, buen trato), motivarán a los empleados para que trabajen mejor.

Unos beneficios marginales y unos servicios para el empleado constituyen parte importantísima de todo programa en materia personal, pues de esta manera estamos logrando un prestigio de la compañía en la localidad en que se encuentra, haciendo por lo tanto que trabajadores mejores acudan a nosotros con el propósito de buscar empleo. Lógicamente ayuda a disminuir la rotación externa de personal puesto que un obrero no se va a aventurar a dejar la compañía para irse a otra en donde seguramente no contará con los beneficios que le estamos proporcionando. Además, toda sensación de seguridad es factor decisivo para que disminuyan una fuerte unión que tiene por objeto una mayor productividad.

Tiene la ventaja de que se consiguen obreros fácilmente, y que se va a mantener una buena relación obrero-patronal; pero sirven de muy poca motivación directa para que los obreros aporten algo más que el esfuerzo mínimo. Obtene

mos con ello solamente una respuesta parcial al problema de la forma en que se pueda motivar al personal con el fin de lograr una mayor efectividad.

c.- CONVENIO IMPLICITO.- En una forma de motivación que todavía no es del completo agrado del supervisor ya que se refiere a negociar. A pesar de que actualmente es empleada por un gran número de compañías, en los que la Dirección alienta a los obreros para que rindan un volumen razonable de trabajo a cambio de una supervisión también razonable. La diferencia que existe entre este modo de proceder y las dos formas de motivación ya expuestas, es lo referente al convenio entre patrón y trabajador.

Innegablemente, a los obreros les mueve en parte la motivación del temor de que, si fallan en cuanto a la producción, el supervisor les retirará sus pequeños favores.

Este tipo de motivación sigue enfrentándose con múltiples inconvenientes puesto que el trabajo continúa considerándose como un castigo que se soporta solamente por los beneficios que trae consigo y que puede aumentarse si se vive de acuerdo a lo convenido. Es decir, cada una de las partes hace algo que le es desagradable a cambio de recibir algo -- agradable. Desde el punto de vista de dirección, presente el inconveniente de que estos convenios brindan muy pocas oport-

tunidades de llevar a cabo un aumento en la producción, esta bilizándose por consiguiente en un nivel muy bajo.

d.- COMPETENCIA.- Es otra forma de motivación consistente en crear una competencia entre los trabajadores por los aumentos en los sueldos y por los ascensos que se otorgan a las personas que se destacan por su valor. La perspectiva por obtener alguno de los puntos mencionados hace posible que los empleados se esfuercen ya que constituye una meta de importancia y al alcanzar esta meta significa que el empleado goza de una competencia pecuniaria, así como también de una sensación de adelanto y de un mayor prestigio social. Tiene esta forma de motivación la ventaja de que no se requiere de una gran supervisión, pues los empleados procuran desarrollar su trabajo de la mejor manera posible.

Este tipo de motivación no tiene demasiado éxito entre los obreros fabriles; es mayormente aceptado entre los oficinistas y en los niveles de Dirección; constituyendo desde luego, la forma tradicional de motivación entre los vendedores.

e.- PROPORCIONAR OPORTUNIDAD DE SATISFACER NECESIDADES MEDIANTE LA REALIZACION DEL TRABAJO.- Esto es, hacer que la gente goce haciendo una buena labor. Cuanto mejor sea la labor realizada por el empleado, mayor será el nivel de su -

satisfacción. Este tipo de motivación cuenta con la ventaja de que suprime todo hincapié a la motivación económica y a la satisfacción de necesidades fuera del trabajo.

El factor económico no debe de ser descuidado ya -- que es la base del sostenimiento familiar y en ocasiones vemos que personas a las cuales les desagrada el tipo de trabajo que desempeñan, sigue en él únicamente porque ven una --- oportunidad de mejora. Recalcando, los empleados se sienten - motivados a hacer sus mayores esfuerzos cuando gozan de oportu-- nidades para satisfacer necesidades por medio del traba-- jo.

CAPITULO II

RECLUTAMIENTO

A.- CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

B.- FUENTES DE OBTENCION DE PERSONAL

C.- PRACTICAS ADMINISTRATIVAS.

A.- CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

Tomando en consideración la enorme importancia que tiene la energía humana dentro y fuera de la empresa, resulta indispensable establecer un programa para el aprovisionamiento del mismo.

La función o etapa que dentro de la empresa tiene a su cargo tal tarea es el Reclutamiento de Personal.

Para mejor comprensión de lo que significa esta tarea resulta necesario que se defina.

El Autor del libro titulado "Manejo de Personal y Relaciones Industriales" Dale Yoder opina que: "El reclutamiento en cualquier organización grande es un procedimiento continuo complejo y costoso". (1)

Otros autores como son: George Strauss y Leonard R Sayles opinan en su libro que lleva el título de "Los problemas humanos de la Dirección" que "para poder sobrevivir, todas las organizaciones tienen que atraerse un surtido adecuado de empleados, y tienen que asignarlos a los empleos para los que son más adecuados". (2)

Realizando un somero análisis a tales opiniones se

- (1) Dale Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Cia. Edit. Continental S.A. 5a. Edic. México 1979. Pág. 411.
 (2) George Strauss y Leonard R. Ayles. Los problemas Humanos de la Dirección, Herrero Hnos. Sucesores S.A. México 1970

puede llegar a la conclusión de que el Reclutamiento de Personal es: La primera etapa dentro de un proceso de productividad mediante la cual se estudian las necesidades de personal a corto y largo plazo de una organización, con el menor costo, la cantidad y calidad más alta en el menor tiempo para cristalizar las metas establecidas.

B.- FUENTES DE OBTENCION DE PERSONAL.

1.- FUENTES INTERIAS

Se pueden considerar como fuentes internas de personal las que en un momento determinado podemos utilizar por medio de promociones, transferencias y reposiciones de empleados, lo que trae enormes beneficios debido a que las personas van a tener grandes oportunidades de ascenso, al mismo tiempo tiende a evitar despidos lo que lógicamente repercutirá en que los empleados se sientan moralmente satisfechos. - Claro está, lo anteriormente citado es muy importante pero también lo es el hecho de que la empresa cuente con una cierta política al respecto, es decir, evitar que la empresa en cierta circunstancia vaya a prescindir de solicitantes externos que tienen calificaciones superiores por darle privilegio a nuestros empleados, cumpliendo ésto, nos encontramos también con la ventaja de que estamos evitando que los trabajadores compitan con sus compañeros para lograr un ascenso, y no con personas de afuera lo que quizás repercutiría en una disminución en el rendimiento del trabajo de la empresa.

2.- FUENTES EXTERIAS:

No sólo el hecho de que hayan puesto disponibles hacen que acudan solicitantes a las oficinas de colocaciones pues contadas empresas son únicamente las que poseen una corriente ininterrumpida de solicitantes debido a la magnífica fama que tienen en el lugar en el cual se encuentran; pero -

éstas son excepciones ya que la mayor parte de las empresas tienen que emprender un reclutamiento activo.

El decidirse a adoptar cualquier fuente externa está íntimamente ligado a los requisitos que el puesto debe de llenar, la condición del mercado laboral y la magnitud hasta la cual se han cultivado las diferentes fuentes. Entre ---- ellas podemos citar:

1.- SOLICITUDES ESPONTANEAS:

Generalmente se considera como una fuente externa de menor importancia debido a que los candidatos que hacen las solicitudes por correo o personalmente no llenan los requisitos. Sin embargo, esta fuente no puede pasar desapercibida puesto que siempre nos encontramos con excepciones entre las que pueden haber personas que posean grandes habilidades y conocimientos que nos pueden auxiliar en un determinado momento y a hacer menos difíciles los problemas de reclutamiento que se presentarán en un futuro inmediato o lejano.

II.- DE VIVA VOZ:

Es una de las mejores fuentes de reclutamiento ya que el prestigio de la empresa está aumentando, pues los elementos externos al ver que sus amigos o parientes están mejorando encontrándose por consiguiente satisfechos con el trabajo que desempeñan. Esto se demuestra con el solo hecho de

que cuando hay una vacante son ellos (los elementos externos) los primeros en saberlo por conducto de las personas allegadas a la empresa. Tiene la ventaja de que el empleado cuando recomienda a una persona, ya sea amigo o pariente, trata de hacerlo lo mejor posible pues se está jugando su reputación.

Un gran número de compañías han establecido programas mediante los cuales alientan a sus empleados con el objeto de que hablen con sus amigos acerca de las posibilidades de empleo en su empresa. Incluso las hay que dan bonificaciones a aquellos empleados que han ayudado a que una determinada persona presente una solicitud que resulte aceptable, es decir, que llene los requisitos exigidos.

Presenta el inconveniente de que se puede llegar al nepotismo exagerado, principalmente en los altos puestos. Además de que se corre el peligro de crearse grupos o camarillas de empleados.

III - AGENCIAS DE COLOCACIONES

Es bien sabido que éstas existen en casi todas las ciudades importantes. Hace algunos años los patrones se dirigían a ellos únicamente cuando no les quedaba otra alternativa o cuando requerían de mano de obra no especializada. Sin embargo, las agencias de empleo públicas, que son administradas por el Estado, se han dedicado a escoger cuidadosa

mente a los solicitantes para llenar las necesidades de empleo en una compañía determinada, abarcando por consiguiente una gran escala de ocupaciones manuales, técnicas y profesionales.

Las agencias de empleo privadas, debido a los altos honorarios que se cobran y como compensación a ello, tienen la ventaja de que tienden a especializarse en determinadas ocupaciones y capacidades, proporcionando, con frecuencia, empleados de niveles ejecutivos.

En ciertas ocasiones son el patrón o empleado, --- quienes satisfacen los honorarios; en uno y otro caso los honorarios pueden ser muy importantes.

Estas agencias privadas de colocaciones, en otras palabras, buscan para sus clientes personas muy preparadas y bien dotadas.

IV.- ANUNCIOS:

Por medio de las diferentes clases de anuncios como pueden ser los que frecuentemente se emplean en los diarios, en las estaciones radiodifusoras y en las revistas de las asociaciones profesionales nos podemos proveer de un elevado número de solicitantes, lo que constituye para muchas empresas la única fuente para llenar sus puestos vacantes, --- utilizándose por consiguiente para establecer contacto con ---

los candidatos, aunque éstos sean de calidad muy variable. - El medio que se emplea para un determinado anuncio puede ser causa de la citada variedad, es decir, si pagamos por un --- anuncio en una revista especializada veremos que acude un -- grupo homogéneo de solicitantes, lo contrario ocurriría si - lo hicieramos en un periódico local.

Así pues, cuando necesitamos de un amplio número - de operarios u obreros, lo lógico es que paguemos por un --- anuncio en un periódico local, aunque esto no nos va a pro- - porcionar ningún mecanismo seleccionador.

V.- RECLUTAMIENTO ESCOLAR:

Día a día vemos que se incrementa el número de em- presas que envían representantes a las escuelas con el obje- to de que entrevisten a los alumnos que se encuentran cursando el último año de secundaria, o bién de escuelas de ense- ñanza superior, buscando como fin el de proyectar una imagen atrayente de las oportunidades que ofrece de empleo. Poste- riormente se invita a los mejores alumnos a que visiten la - compañía para que estudien mejor dicha oportunidad. Es recomen dable tener buenos contactos con los funcionarios escola- res los cuales en diversas ocasiones están encargados de buscar colocación a sus alumnos, ya que de esta manera se ayuda a canalizar candidatos que llenen los requisitos pedidos por la compañía.

Como desventaja no encontramos que en la mayoría de los casos estas personas no cuentan con ninguna experiencia.

VI.- SINDICATOS LABORALES:

Es frecuente encontrarse con que el trabajador en ocasiones se identifica más con la industria general que con cierta empresa. En ocupaciones tales como la que requiere la construcción, ejerce la función de bolsa de trabajo. Actualmente tanto el patrón como el empleado han acabado por aceptar la sala de contratación del sindicato como una combinación de agencia de colocación y de oficina de reclutamiento. El mismo tipo de servicio lo proporciona el sindicato en las industrias de la imprenta y de diversión, en restaurantes y hoteles cuando están sindicalizados, es decir, en las industrias en las cuales opera cierta inestabilidad de empleos o donde se ejercen trabajos temporalmente. Los sindicatos laborales ofrecen una ventaja a la dirección, ya que cuando se requiere de personal lo único que tiene que hacer es ponerse en contacto con el sindicato, el cual proporcionará obreros especializados y con experiencia, al mismo tiempo que se está ahorrando problemas de reclutamiento y selección.

VII.- ASOCIACIONES PROFESIONALES:

Se utiliza únicamente cuando se requiere de personal altamente capacitado, o bien, cuando se necesite algún

empleado a nivel ejecutivo, para lo cual cuentan con bolsas de trabajo.

C.- PRACTICAS ADMINISTRATIVAS.

Una importancia bastante marcada es la que revis--
ten las prácticas administrativas en la operación de cual---
quier organización, ya que mediante ellas podemos hacer que-
las políticas y actividades se lleven a cabo de una forma con-
sistente y confiable; sin que el reclutamiento sea una excep-
ción, puesto que el director de reclutamiento constantemente
tiene que tener en mente la idea de conservar, revisar y com-
probar todos los documentos que le han servido de base para
poner en práctica las actividades de reclutamiento. Si el -
director de reclutamiento es un individuo curioso y progres-
sista, deseará llevar a la práctica alguna clase de técnica-
sanlítica en dicha operación para mejorar la planeación de -
los intentos de reclutamiento futuros. La reputación del di-
rector de reclutamiento, gira en torno a que los aspectos de
trabajo se vean exitosamente realizados. Por el contrario,-
si el reclutador es una persona que no planea lo suficiente-
su trabajo, se encontrará con una serie de dificultades que
le van a perjudicar. Es conveniente contar con una organiza-
ción de reclutamiento; pues como es sabido, mediante la espe-
cialización, la división del trabajo puede alcanzar una esca-
la más amplia de objetivos. Las buenas prácticas administra-
tivas son de vital importancia para el éxito de la operación.

I. - VALIDACION Y DEFINICION DE PUESTOS VACANTES.

Las áreas de responsabilidad deben de ser perfectamente definidas, para evitar de esta forma una duplicidad, - ya que quizás el ejecutivo pueda hacer planes para cubrirlas y realizar el mismo trabajo. Con lo que queda acentada la - importancia que tiene el valerse primeramente de una planeación inicial. El director de reclutamiento en un momento da do, puede suponer que cuenta con demasiada autonomía. Pueden estimular a que este directivo duplique una actividad -- existente, con el simple objeto de ganar control sobre ella, pero la duplicidad no es un medio de interés de la empresa, - y es el director de reclutamiento responsable de la contratación de una persona para la cual no existe puesto en la Empresa.

Para asegurarse de que evidentemente se necesita - la validez de una nueva fuerza de trabajo, hay que insistir en que esté firmada por la administración superior. Sin embargo, la presencia de la firma, no significa el relajamiento justificado para la organización del reclutamiento. Para evitar alguna salvedad, es conveniente que el jefe de reclutamiento de acuerdo con el plan original de fuerza de trabajo proporcione las bases para revisar las demandas recibidas de fuerza de trabajo.

Los procedimientos administrativos deben de mandar la evaluación de toda requisición de personal recibidos va--

liéndose de todas las formas posibles.

El mecanismo administrativo que asegura la evaluación de los requisitos recibidos respecto a su validez, debe atender a la definición de la calidad del puesto.

La organización del reclutamiento tiene que estar alerta en todo el sentido de la palabra, especialmente cuando se contrata a un personal sobrecalificado. Debe estar -- lista en los casos en que exista duda referente a la labor -- que está realizando este personal calificado, y si la hay, -- es necesario que se le pregunte si considera que el puesto -- está por debajo de lo que él es capaz de hacer, si es así, -- es demasiado tarde para solucionar la falla, pero al menos -- la próxima vez el problema podrá identificarse antes y más -- adecuadamente.

II. - PROGRAMACION DE LA ACTIVIDAD.

En cualquier sistema de reclutamiento, el tiempo -- reviste la importancia mayor de la que normalmente se le dá, -- por lo que a la hora de reclutar, es menester localizar un -- número dado de candidatos, entrevistarlos y contratarlos en -- un tiempo previamente señalado; así como también, los viajes -- de reclutamiento deben de ser planeados y coordinados de --- acuerdo a los anuncios publicitarios; así mismo, coordinar -- los horarios de entrevistas, para lograr un mejor uso del -- tiempo. La programación y la administración del tiempo re--

presentan los requisitos administrativos impuestos a la operación de reclutamiento más directos, por lo que se hace necesario la presencia de una persona que dé el visto bueno para que los programas del tiempo sean tanto correctos como flexibles, del mismo modo que los programas de publicidad. Es lógico que cualquier programa de actividad publicitaria desarrollado en apoyo de un plan de reclutamiento, debe ser tanto variado como flexible.

Se requiere que la programación de los viajes de reclutamiento y visitas de los candidatos, debe ser tan sistemática como sea posible.

La responsabilidad de que cada programa sea llevado a cabo debe recaer en una sola persona. Estos programas deben ser colocados visiblemente de modo tal que todos puedan leerlos.

Claro, el tiempo que va a requerir un viaje de reclutamiento no es nada fácil de determinar, pero para ayudar a que sea lo más exactamente planeado, es menester, de acuerdo con la experiencia que proporcionan viajes anteriores, lograr hacerlo, con la inclusión de dejarle un margen de flexibilidad.

Nos ayudará a lograr la precisión del tiempo, el hecho de colocar avisos informando a los aspirantes que llamen directamente a la oficina de reclutamiento en la planta,

proporcionando el número telefónico y nombre del reclutador, sin dar información adicional sobre el lugar donde probablemente se instalará.

III.- REGISTRO Y CONTROL DE LA CORRIENTE DE CANDI DATOS.

En una empresa, la organización de reclutamiento tiene que tener en cuenta lo insuficiente y poco efectivo -- que es el consultar los archivos de candidatos que no se mantienen actualizados ni son controlados adecuadamente. Lógicamente el director de reclutamiento que intenta operar sin procedimientos apropiados de control y supervisión de los expedientes y solicitudes dadas por los candidatos, aprende esta lección de una manera dura y dolorosa. Confiarse de la memoria de los reclutadores y llevar a cabo las cosas sin un control administrativo puede venir acompañado de consecuencias poco agradables. En el caso de que un solo hombre realice el reclutamiento usualmente puede recordar lo que ha -- metido en un archivo particular. Si se llegara a encontrar con la circunstancia de no recordarlo con precisión, el reclutador reconoce que es responsabilidad suya remediar su -- imprevisión, y sabrá encontrar una manera de hacerlo. Por lo contrario, si se intenta hacer lo anterior con una organización pronto se verá que nadie es responsable de la conservación de las cosas, excepto el director mismo, lo que no -- constituye ningún problema nuevo ya que toda oficina respon-

sable de la recepción y procesamiento de documentos ha tenido la misma dificultad.

Es necesario asegurar que la actividad del candidato se vea registrada y controlada, comprendiendo desde la recepción de un resumen, una invitación, una entrevista, una oferta y una aceptación, hasta un procesamiento en la nómina.

Los requerimientos de la labor administrativa debe determinarse a partir de los resultados y controles pedidos por la dirección. Por consiguiente, el director de reclutamiento debe de tener en mano los siguientes registros:

- 1.- Las solicitudes y expedientes.
- 2.- La actividad de cada candidato, lo cual incluye: invitaciones, entrevistas, ofertas, aceptaciones, rechazos y reportes en la nómina.
- 3.- Las confirmaciones deben de ser registradas en los expedientes centrales de los candidatos.
- 4.- Las ofertas y las aceptaciones deben de ser registradas con requisiciones para las vacantes.
- 5.- Los registro de los casos cerrados tendrá que mantenerlos durante un tiempo razonable.

Los anteriores puntos constituyen los requisitos mínimos del sistema administrativo con el objeto de registrar y controlar el flujo del solicitante o solicitantes; lo que ayudará a que el proceso sea manejado más fácilmente, haciendo que un oficinista se encargue de un grupo de archivo de tarjetas. Un sencillo sistema de avisos puede cubrir a satisfacción esta necesidad de comunicación.

El mejor sistema administrativo se verá cuidadosamente integrado al sistema total de reclutamiento y apoyará individualmente a cada uno de los reclutadores manteniéndoles su registro, permitiéndoles evaluarse a sí mismos como tales; lo que no se logra fácilmente pues necesitará de más inversiones iniciales para su planeación y programación que las que demanda un contexto normal de oficina. El sistema administrativo es la única forma práctica de asegurar que los tipos de objetivos más amplios pueden cumplirse; aún más un buen sistema administrativo, confiable en el registro y control de las operaciones de reclutamiento, pagará dividendos sustanciales.

D.- EL PROCESAMIENTO DE LOS NUEVOS EMPLEADOS EN LA NOMINA.

La primera experiencia del nuevo empleado como parte integrante de la empresa, consiste en la rutina de su procesamiento en la nómina. Este procesamiento implica la firma de una multitud de formas, incluyendo, en ocasiones, desde una hoja de declaración para el pago de impuestos, hasta

una biografía personal, lo que hace que el nuevo empleado -- considera la rutina de contratación como algo diseñado exclusivamente para hacerlo firmar sus derechos de mayorazgo bajo la confusión del momento.

Se puede considerar como una obligación de la organización de reclutamiento el asegurarse de que el empleado conozca por adelantado los documentos legales poco usuales que debe de firmar como condición para lograr el empleo; que se puede hacer si le envían previamente para que él pueda devolverlos por correo o presentarlos en el momento en que ingresa a trabajar.

Una vez que se cumple con la rutina, es menester dejar una vez más al nuevo empleado con el reclutador, con el objeto de determinar como se desarrolló el procesamiento si acaso no se le resolvieron a su entera satisfacción algunos problemas durante la firma o si cuenta con algunas dificultades en adaptarse a su trabajo. Hay que esforzarse de una manera consciente para lograr incorporar totalmente al nuevo empleado sin dudas, sin desagradados. Únicamente con la disposición de formar parte integrante de la organización; se sabe que se ha invertido grandes sumas de dinero por incorporarlo a la empresa, por lo tanto, vale la pena evitar un poco más en la disposición de un adecuado procedimiento administrativo como buen sentido de los negocios.

CAPITULO III

EL RECLUTADOR

- A. - QUIEN ES EL RECLUTADOR
- B. - FORMA EN QUE OPERA EL RECLUTADOR
- C. - LA BUSQUEDA DE RECLUTADORES CALIFICADOS
- D. - NECESIDAD DE QUE TENGA FACILIDAD DE PALABRA
- E. - COMPETENCIA INTERPERSONAL
- F. - LA ADMINISTRACION DE LOS RECLUTADORES

EL RECLUTADOR

A.- QUIEN ES EL RECLUTADOR?

El individuo que recluta siempre lo vamos a encontrar en el mero centro de la organización de reclutamiento, en todos los sentidos, formas y tamaños.

El reclutador típicamente es una persona que le gusta estar en continuo trato con la gente, y que posee facilidad de palabra. Básicamente es el hombre de la compañía que determina para bien o para mal las expectativas de los nuevos empleados y la imagen de la empresa en el aspirante rechazado, cuenta además con poder para abrir o cerrar las puertas de la empresa a los candidatos a ocupar un puesto.

Existe inseguridad acerca de lo que hace el reclutador ya que los secretos profesionales los guarda con celo. Es una persona que denota atracción por realizar su trabajo solo, en compañía de una secretaria encargada de la correspondencia y de las llamadas telefónicas.

En la mayoría de los casos, el reclutador técnico es clásico de operar de la misma manera que si fuese un empresario independiente, o inclusive, en varias compañías se ve que el gerente general lo trata como si efectivamente lo fuera. Maneja fácilmente el arte de conversar telefónicamente tratando a las personas con un alto grado de precisión me

cánica. Desarrolla cierto estilo de autosuficiencia lo que hace que nadie pueda manejarlo, excepto él mismo. Cuando -- acierta a traer a la empresa personal bien calificado, se le deja solo y se le permite que desarrolle su trabajo en una forma totalmente independiente.

Los problemas inherentes al papel que desempeña el reclutador son relativamente pocos, debidos casi siempre a -- que él ha aprendido su trabajo con base a un mal entrenamiento o por la dura experiencia, lo que hace que sea una persona rara. Desempeña acertadamente un puesto, carece de experiencia para desempeñar otro tipo de trabajo, para ocupar -- otro puesto superior se necesita que sea ascendido por lealtad y reconocimiento a los servicios que le ha prestado. Por el contrario, si quiere dejar el puesto al iniciar otro trabajo debe de empezar desde abajo en la nueva línea que deseé.

Su arte difícilmente lo puede transmitir, a menos -- que penosamente y lentamente adiestre a un ayudante; el único modo de lograr un aumento de la productividad es trabajando más horas o más días a la semana. Si llega a cometer un error puede corregirlo, ocultarlo o bien culpar a otro sin -- que nadie pueda comprobarlo.

El reclutador de la organización está capacitado -- además para hablarle al candidato acerca de la investigación el diseño, el desarrollo, la manufactura, el mercado, en tér

minos fácilmente entendibles, lo que facilita aún más si el reclutador ha tenido cierta experiencia previa.

Los requisitos básicos a la hora de iniciarse son:

a.- Capacidad de asimilar con rapidez el trabajo de la tecnología y su lenguaje.

b.- Capacidad para observar los trabajos que en un momento dado han de ser realizados, y así mismo reconocer las capacidades requeridas para ello.

c.- Disposición para las ventas en el momento que surja una confusión.

d.- Contar con pocas responsabilidades hogareñas para que de esta manera se encuentre en capacidad de realizar un viaje cuando sea requerido.

Las anteriores características estarán presentes en los candidatos a reclutadores que hayan tenido cierta experiencia en este campo, los cuales difícilmente se encuentran.

Se asegura según la mística popular, que el hombre encargado de dirigir una función de reclutamiento debe ser el mejor reclutador de todos, lo que ha dado lugar a que --

ellos se sienten independientes, en otras palabras, autosuficientes.

El administrador de reclutamiento no solo debe --- coordinar las actividades de su propio grupo, sino también --- las contribuciones del resto de la organización. Para lo--- grar el éxito de un intento de reclutamiento considerable se basa en delegar suficiente responsabilidad y autoridad en -- aquella persona que puede coordinar y administrar el intento.

El reclutamiento es un asunto muy complejo, por lo que es útil hacer algunas recomendaciones respecto a los tipos de habilidades que pueden ser aplicadas al proceso total. Para ello, es necesario hacer algunas suposiciones, por lo tanto, vamos a figurarnos que las diversas actividades de -- una buena organización de reclutamiento exigen un considerable grado de conocimientos siendo algunos elementos de este conocimiento los siguientes:

- 1.- Tipos de trabajo que han de realizarse.
- 2.- Número de personas requeridas para llevar a cabo ese trabajo.
- 3.- Número de personas que se encuentran trabajando en nuestra organización y cuales habilidades pueden aplicar al nuevo intento.

- 4.- Forma efectiva de escribir anuncios.
- 5.- Lugar en que hay que buscar, fuera de la organización, las habilidades que se requieren.
- 6.- Manera en que pueden estimular preguntas referentes a las vacantes disponibles.
- 7.- De que medios nos vamos a valer para obtener personas para las entrevistas.
- 8.- Forma en que puede acortar el ciclo de reclutamiento.
- 9.- Como llevar a cabo la programación de la fecha en que se va a presentar un nuevo empleado para poder adaptarla al programa de adiciones de fuerza de trabajo.

Lo anterior no constituye todo, puesto que el reclutador debe de estar consciente de que tiene que satisfacer una serie de demandas diferentes, introduciendo una gran variedad de facilidades en relación con el esfuerzo de reclutamiento en conjunto, lo que se logra únicamente mediante -- una especialización del esfuerzo, ya que solo así podrá coordinarse e integrar dicho esfuerzo, lo que vendría aparejado con un rendimiento óptimo.

B.- FORMA EN QUE OPERA EL RECLUTADOR.

En el negocio como se ha mencionado, existe mucha duda respecto al papel del reclutador. El trabajo de un reclutador se concreta en: ser eficiente representante de la compañía, que tenga capacidad para: traer gran número de personas con la finalidad de valuarlos, siendo ellos los puntos básicos en torno a los cuales va a girar su labor. Tiene -- que salir a conseguir a este personal, y si una vez que lo ha hecho ha sobrevalorado o representado equivocadamente un puesto, alguien más estará encargado en corregir su error ha ciendo los ajustes pertinentes.

Existe también el grupo de reclutamiento compuesto de personal técnico altamente calificado, que se supone puede tomar todas las decisiones de contratación para la línea de organización y efectuar profundas consideraciones de los métodos del candidato y llevar a cabo una evaluación de su capacidad para contribuir al trabajo de la planta. Los reclutadores están autorizados a la determinación del puesto que se le dará al nuevo empleado, siendo labor del gerente de línea velar porque el nuevo empleado sea integrado en la organización.

A la valuación se le da mucha importancia si nos preocupamos por enriquecer los recursos humanos de la dirección en un grado significativo. El reclutador puede, al evaluar el éxito futuro de un empleado de nuevo ingreso sumar-

veinte o veinticinco por ciento al factor azar, si es que se corren pocos riesgos.

En el momento en que los reclutadores y los jefes de línea se unen con el propósito de trabajar en equipo con el objeto de aumentar el personal de la empresa, el método más eficiente es dividir la recolección la diseminación de la información, así como el proceso de negociación. Esto último se puede aumentar si se llegasen a verificar los hechos estructurando las expectativas del candidato y del administrador en niveles atractivos para ambos e incrementando la comprensión entre dos hombres. De donde se concluye que el reclutador opera cuando está rindiendo a su máximo como una unión entre el administrador y el candidato.

C.- LA BUSQUEDA DE RECLUTADORES CALIFICADOS.

Encontrar un hombre calificado constituye en la actualidad un gran problema, puesto que ya no se puede atener a un grado escolar en un campo especializado, como garantía de un mínimo de calificaciones y aptitudes para manejar un empleo. De hecho, el reclutador debe ser un individuo más brillante que el promedio y tiene que poseer una extraordinaria capacidad que le permita ser socialmente competente, al mismo tiempo debe ser amistoso, y evitar, al máximo, la adopción de un punto de vista parcial en su contacto con los candidatos. Por lo tanto, debe ser capaz de iniciar una conversación con una persona que le sea totalmente extraña, adop-

tar su conducta a las normas sociales del extraño, no usar-- un lenguaje superior al de la persona que está entrevistando hacer que ésta se sienta calmado y, al mismo tiempo, tiene - que poseer una capacidad notable de razonamiento para que le permita pensar más rápidamente que el candidato, para poder- clasificar sus respuestas y lograr las conclusiones que sean necesarias.

Para cubrir el puesto de un reclutador, el mejor - camino es buscar a una persona que sea más brillante que el promedio general , es decir, que posea notables habilidades- verbales y que cuente también con los elementos de presencia, confianza y simpatía, sumados a una competencia interperso-- nal poco común.

D.- NECESIDAD DE QUE TENGA FACILIDAD DE PALABRA.

Es necesario que cuente con facilidad de palabra - con el objeto de utilizar hábilmente el lenguaje para comuni- carse con los aspirantes y debe poder seleccionar y utilizar rápidamente un nuevo vócablo. Si tiene facilidad de palabra, por consiguiente tiene fluidez de conversación, lo que qui-- zás traiga consigo la ventaja de que además posea una eleva- da capacidad de aprendizaje y habilidad para las palabras -- nuevas.

E.- COMPETENCIA INTERPERSONAL.

La competencia interpersonal requiere de un grupo-

de habilidades y actitudes que no ceden fácilmente a la reducción de un ritual, y no la mera posesión de los atractivos sociales o la atención a la etiqueta. La competencia interpersonal incluye, cuando menos, sensibilidad hacia las personas, capacidad para establecer contacto, capacidad para escuchar, confianza en sí mismo, paciencia y tolerancia, las cuales son habilidades que podemos considerar como técnicas. En cierta medida, las actividades y actitudes nombradas pueden verse mejoradas en un tipo de clima administrativo adecuado, pero deben existir aptitudes básicas para la entrevista y la orientación efectivas. El reclutador que ha sido seleccionado porque posee estas habilidades puede convertirse con frecuencia en un buen entrevistador si se le llega a dar la oportunidad de tomar un poco de experiencia y entrenamiento.

F.- LA ADMINISTRACION DE LOS RECLUTADORES

Este punto quizás es tan importante como la selección. El reclutador que tenga alguna experiencia es muy probable que en un tiempo haya servido de aprendiz a lo largo de esta trayectoria.

La independencia individual es una parte inevitable del reclutamiento y hay que alimentarla. La solidaridad del grupo de reclutamiento ofrece el gerente del mismo, la oportunidad de apoyar y ayudar a desarrollar los tipos de cualidades personales que se necesitan para el reclutamiento

efectivo, y, al mismo tiempo para orientar la organización -
hacia objetivos más amplios.

Cuando debe realizarse un reclutamiento mayor en -
menos tiempo y con menos costos, solo una organización puede
hacer el trabajo. También en este punto los objetivos del -
reclutamiento pueden ser definidos más ampliamente en térmi-
nos de la instauración y el mantenimiento de una empresa con
gran capacidad industrial la cual puede funcionar en térmi-
nos de las normas de administración y los requerimientos del
mercado.

CAPITULO IV

SELECCION DE PERSONAL

A.- DEFINICION

B.- IMPORTANCIA DE LA SELECCION

C.- PASOS PRELIMINARES EN LA SELECCION

D.- POLITICAS SOBRE SELECCION

E.- INFORMACION NECESARIA PARA LA SELECCION

F.- PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

A.- DEFINICION.

Tradicionalmente la selección de personal se ha definido como un procedimiento que se sigue para escoger a la persona adecuada que cubra un determinado puesto, a la vez -- que sea satisfactorio para sí mismo y para la Organización.

En la selección en lugar de finalizar con el nombre de un candidato en un expediente, nos movemos hacia la colocación real de un trabajo. La selección como proceso -- debe ser muy cuidadosa para escoger a los mejores candidatos potenciales, mismos que figuran en la lista de reclutamiento.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales y seccionales, de la misma.

Esto significa que vamos hacer hincapié en la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos.

Por lo tanto, la integración de personal como función básica del proceso Administrativo, es una actividad a desarrollar con objeto de estar informado de funciones y tareas indispensables que desempeña cada uno de los miembros de la Organización.

B.- IMPORTANCIA DE LA SELECCION

La selección de personal es una Organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe.

Anteriormente la selección de personal la realizaba el supervisor basándose solo en observaciones y datos subjetivos, pudiéndose mencionar como intuitiva.

Sin embargo, es importante recordar que muchos recursos humanos como son las habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, es imposible apreciarlos a simple vista, por lo tanto es necesario llevar a cabo la selección técnica de personal, la cual usa métodos ideados por psicólogos y administradores.

Todo esto se hace con el fin de determinar los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos -- idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como sus aptitudes también para el trabajo.

Para lo cual se utilizan una serie de técnicas como son: la entrevista, pruebas psicológicas, exámenes médicos y otros medios.

C.- PASOS PRELIMINARES EN LA SELECCION

La selección se inicia haciendo una referencia estrecha a las especificaciones de puestos, preferiblemente -- aquellas que describen no solamente los requerimientos inmediatos del puesto, sino otras cualidades consideradas como -- favorables para el empleo.

Las cualidades comunes del personal, que se convierten en bases para la selección, las considero en la forma siguiente:

- a) Experiencia
- b) Edad
- c) Sexo
- d) Educación y entrenamiento
- e) Características físicas
- f) Apariencia
- g) Inteligencia, iniciativa e ingenio
- h) Madurez y estabilidad emocional
- i) Aptitudes hacia el trabajo
- j) Personalidad

Considero que con una apreciación cuidadosa de las aptitudes del individuo, resolvería la mayor parte de los -- problemas de personal, colocar al empleado en la labor adecuada se asegura a una actuación de nivel superior.

D.- POLITICAS SOBRE ELECCION

Varias de las partes más comunes de la política general de energía humana se enfoca al proceso de selección, - pueden ser implantados solamente a través de una política y - una práctica de selección apropiada. El impulso a la participación de los trabajadores implica la selección de candidatos que desean y efectúan contribuciones.

La adopción de caminos de selección, por consi----guiente varía de acuerdo a la política general. Varios procedimientos de selección, sin embargo, tienen una amplia --- aceptación y explican la mayoría de las prácticas corrientes en el procedimiento.

Una frase de la política de selección que ha sido adoptada por las empresas es la contratación centralizada de su personal. Anteriormente cada división o departamento hacía sus contrataciones con autonomía.

La política sobre selección debe tomar completamente en cuenta las implicaciones de las políticas públicas; -- por ejemplo, las prohibiciones que hace la Ley Federal del -

Trabajo sobre contratación de mujeres y niños para tipos específicos de trabajo y durante horarios preescritos.

La política de selección actual parece dar un creciente énfasis a los aspectos de carrera de empleo. Las tendencias hacia mayores necesidades de entrenamiento, la prevención de despidos arbitrarios y un interés en que exista lealtad en los empleados y en su moral, han determinado una gran consideración a la selección.

E.- INFORMACION NECESARIA PARA LA SELECCION

Las personas responsables de la Selección de Personal deben poseer una información adecuada antes de tomar cualquier decisión.

Es importante que el seleccionador conozca la información acerca de los puestos que deben llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitudes. (3)

También es importante mencionar que el seleccionador debe conocer toda información posible sobre los mismos solicitantes.

Además que el seleccionador debe investigar toda la información que pueda de otras fuentes, ya que muchas ve-

ces la que se les dá no es completa y precisa.

1) ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

Usualmente los gerentes y supervisores están -- bien identificados con los requisitos del puesto relativos a destreza, demandas físicas, personalidad y otros factores en sus respectivos - departamentos.

Es necesario que las personas que tienen a su - cargo la selección de solicitantes mantengan una relación estrecha con los diversos departamen-- tos de la organización, con el fin de familiari-- zarse por completo con los puestos para los cua-- les tienen que tomar decisiones. Muchas veces-- los seleccionadores aprenden tanto de un deter-- minado puesto que posteriormente además de cu-- brirlo llegan a dar grandes aportaciones para - el funcionamiento y mejoramiento del mismo.

2) SLECTIVIDAD AL CONTRATAR

La selectividad dependerá del número de solici-- tantes calificados que estén disponibles para su - consideración. Ya que si el número es pequeño-- debido a diferentes causas como pueden ser: es-- casez de mano de obra, o por fuerzas inefecti-- vas de reclutamiento entonces el grado de selec

tividad será reducido a viceversa.

3) INFORMACION ACERCA DE LOS SOLICITANTES

Generalmente los seleccionadores desean tener toda la información posible de lo que el solicitante puede hacer y sobre lo que hará., por ejemplo, el factor puede hacer, incluye sus conocimientos y destreza, a la vez que su aptitud o potencial para adquirir nuevos conocimientos. Los factores relativos a lo que hará, incluyen motivación, intereses y otras características de su personalidad.

Para esto se puede llevar a cabo, es decir, determinar lo que un individuo pueda hacer lo que hará, es necesario contar con una amplia información que pueda ser confiable y válida.

F.- PRINCIPIOS DE LA SELECCION DE PERSONAL

Es de gran importancia, enfatizar en estos tres principios fundamentales:

1) COLOCACION: Es muy común seleccionar a los candidatos tomando en cuenta solamente un puesto, en particular: pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de aumentar los recursos humanos de la organización, por medio del

descubrimiento de habilidades o aptitudes de las que puedan sacar beneficio propio y de la organización.

Cabe mencionar que si una persona no tiene las habilidades necesarias para desempeñar una determinada actividad, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales -- pueden servir para desarrollar otra actividad.

2) ORIENTACION: Tradicionalmente si un candidato no era aceptado, sencillamente se le rechazaba; pero no debe mos olvidar que la organización se encuentra unida dentro de un sistema económico, social, cultural, político.

Es por ello que va a cumplir con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, guiarlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual se traduce en un intercambio de información entre diversas organizaciones.

3) ETICA PROFESIONAL: Aparentemente muchos seleccionadores no se dan cuenta de la gran responsabilidad ética y humana que implica su trabajo, por lo tanto no cumplen con los más elementales principios técnicos de esa función.

Frecuentemente colocan a los candidatos sin tener-

las habilidades necesarias o capacidad mayor de la requerida entonces esto provoca que aminore la salud mental de la persona, se afecta a la familia y también perjudique negativamente a la organización.

6.- PROCEDIMIENTO DE SELECCION.

En el presente capítulo trataremos el procedimiento de selección desde dos puntos de vista. En primer lugar analizaremos cada uno de sus pasos, y por otra parte explicará las características que son evaluadas en el individuo para efectos de selección.

- a) Recepción de Solicitantes: La lleva a cabo un miembro -- del departamento de Personal denominado recepcionista. -- La información que se busca consiste solo en el nombre -- del solicitante y el tipo de trabajo que busca; y termina con una cita para una entrevista preliminar.
- b) Entrevista Preliminar: La lleva a cabo un entrevistador -- del departamento de Personal. La información que se persigue es una declaración breve de estudios, habilidades, -- experiencias, y también la apariencia del individuo. El -- resultado consiste en rechazar el individuo o invitarlo -- a que llene una hoja de solicitud, en caso de que los -- datos sean desfavorables o favorables.
- c) Hoja de Solicitud: Es el instrumento más utilizado en el -- procedimiento de selección después de la entrevista. La -- hoja de solicitud tienen una doble finalidad.

1.- Elaborar un inventario biográfico del solicitante.

2.- Permitir al entrevistador orientarse en la selección de preguntas y puntos que ameriten atención especial, aunque varía la forma y el contenido de las hojas de solicitud de acuerdo con el tamaño y tipo de negocio, casi todas las empresas incluyen en éstas los siguientes puntos.

1.- Datos personales.- Nombre, dirección, número de teléfono, llo. de seguro social, fecha y lugar de nacimiento.

2.- Estado civil.- Casado, soltero, viudo, personas que dependen económicamente.

3.- Características físicas.- Peso, altura, conformación general.

4.- Estudios.- Colegios, años de asistencia, grados completados, títulos, idiomas.

5.- Referencias y preparación en el trabajo.

6.- Antecedentes de trabajo.- Empleos anteriores, motivos de separación.

7.- Familiares o amigos que trabajan en la compañía.

- 8.- Antecedentes del servicio militar.
- 9.- Delitos cometidos (si existen)
- 10.- Referencias personales y comerciales.
- 11.- Información varia: Aficionados, actividades, participación en clubes y organizaciones.
- 12.- Datos finales.- Firma y fecha en que se hizo la solicitud.

La hoja de solicitud junto con la hoja de servicios de los empleados constituye la base para el análisis estadístico, el cual nos permite pronosticar, basándonos en experiencias anteriores al comportamiento futuro del candidato. La solicitud junto con una tabulación ponderada obtenida por el análisis estadístico permite una eliminación preliminar rápida, lo que se traduce en un ahorro en tiempo y dinero.

d) Entrevista dirigida o formal: Tiene como finalidad completar la información consignada en la hoja de solicitud. Se denomina dirigida debido a que nosotros escogemos los puntos a tratar y orientamos la conversación hacia puntos de interés.

e) Investigación del historial: El objetivo de este paso es el de determinar con precisión la veracidad de los datos proporcionados por el solicitante, y conseguir algunos -- otros datos que los suplementen. La herramienta que se utiliza en este paso son las referencias. Se puede obtener mucha información valiosa de los patrones anteriores. En el caso de solicitantes jóvenes de colegios y universidades pueden proporcionar informes. Si se trata de investigaciones locales, pueden realizarse por teléfono, es el medio más rápido y económico. Si se comprueba que no --- existe concordancia entre los datos y los informes recabados, puede optarse por el rechazo, o aclarar la situación con el candidato.

f) Pruebas de empleo: La utilización de las pruebas responde a distintas finalidades, estas son: selección de nuevos - empleados, colocación de los empleados en los distintos - puestos, traslados, ascensos, valoración de la eficiencia de los programas de entrenamiento, asesoramiento y consejo a los empleados.

Normalmente el mayor uso es con fines de selección. Existen distintos tipos de pruebas, y se clasifican de conformidad a ciertos criterios, estos son:

1) Según la forma de aplicación: Individualmente - se aplica solo a una persona cada vez, y generalmente requiere

ren la atención total del examinador mientras dura la prueba. Pueden también ser de grupo; se caracterizan porque pueden -- aplicarse casi a un número limitado de solicitantes al mismo tiempo, teniendo solo como límite el espacio disponible y la comodidad.

2) Según el instrumento que se utilice: Escritas - e Instrumentales. Las escritas se reducen a contestar por - escrito determinadas preguntas y generalmente son aplicables a grupos. Las instrumentales requieren el uso de aparatos - especiales y suelen ser aplicables individualmente.

3) Según lo que valoran: Tenemos pruebas de aptitud y pruebas de perfección. Pruebas de aptitud son las que determinan si el individuo tiene facultades o talento latente para desempeñar determinado puesto, siempre cuando se le da la instrucción adecuada. Estas pruebas son especialmente útiles, cuando la mayoría de los solicitantes de un determinado empleo no tienen la debida experiencia del trabajo y -- cuando se necesite un periodo relativamente largo de aprendizaje antes de que el individuo revele tener aptitud en el -- trabajo en cuestión.

Mediante estas pruebas se elimina el riesgo de dar entrenamiento a una persona que no tiene aptitudes. Las -- pruebas de perfección sirven para medir la eficiencia con -- que el individuo puede realizar el trabajo o lo que conoce - de él en ese momento. Estas pruebas adquieren su máximo ---

valor cuando muchos de los solicitantes de un empleo han tenido, o declaran haber tenido experiencias del mismo trabajo, o en alguno semejante. Algunas de estas pruebas son instrumentales.

Debe tenerse en cuenta que la distinción fundamental entre pruebas de aptitud y pruebas de perfección debe de hacerse en relación de la finalidad que se persigue con su aplicación, y no según el contenido de la prueba misma. Por ejemplo la prueba de mecanografía Thurstone es una prueba -- de perfección si se utiliza para seleccionar a mecanógrafos -- pero es una prueba de aptitud si se utiliza para seleccionar aprendices de teletipo.

Otro tipo de pruebas lo constituyen las de personalidad e interés, y tienen como finalidad la verificación de estos factores en relación con la adaptabilidad al puesto.

Es necesario explicar ciertos conceptos para entender mejor el uso que se les debe dar a las pruebas.

Capacidad.- Es el talento potencial o latente. Un individuo puede tener un alto índice de capacidad para un -- oficio aún cuando no lo domine al ser sometido a prueba. Es necesario para fines de adiestramiento conocer la capacidad del individuo, antes de iniciar el aprendizaje. Generalmente los que tienen aptitud para un trabajo lo aprenden fácilmente.

Habilidad.- Es una capacidad desarrollada, o sea el grado de destreza que el individuo ya posee. Una persona dotada de poca capacidad podría si se le sometiera a una intensa preparación, mostrar mayor habilidad en el momento en que se le aplica la prueba, que otra con mayor capacidad, pero - que no hubiese sido sometida al adiestramiento de la primera. Pero si la última se le somete a un adiestramiento igual, -- pronto se superará.

Podemos concluir que es de mayor interés conocer - la capacidad de los solicitantes antes de colocarlos, que su grado de habilidad adquirida, si es el caso de empleo permanentes, que rendirán resultados a largo plazo.

Si se pretende de inmediato aumentar la productividad, debe darse prioridad a la habilidad de los candidatos.- Generalmente las pruebas de aptitud miden la capacidad, y -- las de perfección valoran, la habilidad.

Es sumamente importante en cualquier programa de - pruebas para seleccionar y colocar al personal, utilizar exclusivamente pruebas cuya exactitud o eficiencia hayan sido- comprobadas. Solo en este caso se puede estar relativamente seguro de que van a ser útiles para el fin que se busca.

Hay dos sistemas generales que comunmente se utilizan para comprobar la exactitud de las pruebas, éstos son:

- a) El sistema de los empleados actuales; consiste en probar a los empleados que actualmente prestan sus servicios en la compañía a relacionar los resultados de dichas pruebas con su criterio o estándar de éxito en el trabajo.
- b) Método de confirmación: Consiste en probar a los empleados midiendo sus aptitudes en el momento en que son contratados, se archivan los resultados y se comprueban, --- (después de haber estado trabajando para la empresa durante cierto tiempo) con la calidad de su trabajo y con los criterios o estándares establecidos como norma de un trabajo satisfactorio. Para mayor seguridad y confiabilidad en un programa de pruebas, es conveniente utilizar ambos métodos de comprobación porque en esta forma se obtiene el máximo de eficiencia.
- g) Examen Médico: No se le ha dado tanta importancia como a otros instrumentos selectivos, debido en gran parte a los siguientes factores:
- 1.- Costo elevado; el tener un médico de planta implica fuertes erogaciones.
 - 2.- Los médicos consideran más lucrativos trabajar independientemente estableciendo un consultorio que el ser empleado a sueldo.

PROCEDIMIENTO DEL EXAMEN MEDICO:

- 1.- Se obtienen la historia médica del solicitante, los medios para hacerlo varían. En algunas empresas se le pide al candidato que complete todos los detalles posibles de una forma diseñada para ese fin, otras compañías efectúan una entrevista entre el solicitante y un médico o una enfermera.
- 2.- Se toman las dimensiones físicas, tales como altura, peso tórax y abdomen.
- 3.- Examen general incluyendo piel y musculatura.
- 4.- Examen de las reacciones de los sentidos. Deberán examinarse con especial interés la agudeza visual y auditiva dado que son los sentidos más importantes.
- 5.- Examen clínico de ojos, oídos, nariz y garganta. De particular manera deberán revisarse los dientes, ya que el mal estado de éstos refleja mala salud.
- 6.- Examen del tórax y pulmones.
- 7.- Comprobar presión arterial y condición cardíaca. Cuando sea necesario se hace un electrocardiograma.

- 8.- Pruebas para analizar orina y sangre, y además otras --- pruebas, si se juzgan convenientes.
- 9.- Examen radiográfico del pulmón y otras regiones.
- 10.- Pruebas especiales cuando sea necesario, tales como metabolismo. Si se requiere se puede consultar un especia--lista.
- 11.- Un examen ceurosiquiátrico cuando los antecedentes médi-cos o las observaciones del médico parecen indicar algún problema de ajusta emocional.

Al inicio de este capítulo expliqué que considera-
ría al procedimiento de selección desde dos ángulos distin-
tos, ya expuse el primero, el segundo lo veremos a continua-
ción.

Evaluación de las características individuales que son facto res de selección.

El procedimiento de selección evalúa cuatro rasgos
principalmente en el solicitante, estos son:

Aptitudes, personalidad, rasgos físicos y experien
cia.

A) APTITUDES MENTALES

Procuraré explicar la importancia que revisten para el desempeño eficaz del puesto.

En la empresa moderna existe un gran interés por la medición de la inteligencia de las personas que solicitan empleo. Cada vez se gasta más dinero en la investigación de esta técnica y en su aplicación.

Es preciso definir que se entiende por inteligencia, pues se suele confundir su significado. Las opiniones de los expertos se dividen en dos grupos normalmente. El primero de ellos afirma que la inteligencia es una aptitud para valerse de experiencias pasadas en la solución de problemas nuevos. El otro sostiene que no es una aptitud única sino la combinación de una serie de aptitudes específicas.

Sea la inteligencia una aptitud con diferentes aspectos o un conjunto de aptitudes diferentes, el hecho es que se han encontrado los siguientes rasgos como decisivos para el éxito en una tarea.

- 1.- Aptitud verbal, reflejada en la facilidad para hablar.
- 2.- Aptitud numérica, requerida para operaciones aritméticas sencillas, pero no para otro tipo de situaciones que exijan un razonamiento más complejo.

- 3.- Memoria, caracterizada por el recuerdo de lo aprendido recientemente.
- 4.- Aptitud especial, exigida para realizar tareas que incluyen relaciones especiales.
- 5.- Fluidez mental, necesaria para responder rápidamente o para adaptarse a tareas abstractas.
- 6.- Rapidez de percepción, que se requiere para una rápida identificación de diferencias existentes entre objetos presentes.
- 7.- Capacidad de inducción, exigida para descubrir y aplicar reglas o principios generales por lo que se rigen situaciones particulares.
- 8.- Razonamiento deductivo, representa lo que generalmente se denomina aptitud para razonar.

Las aptitudes son medidas por los tests de un modo preciso, y por la entrevista de un modo general no exacto.

Un criterio a tomar en cuenta para medirlas es nivel cultural. Se ha encontrado una estrecha correlación entre las personas cultas y las que tienen aptitudes mentales altas.

La historia laboral es también un índice. Normalmente los incapacitados cambian mucho de trabajo, y los capaces permanecen más tiempo en sus empleos.

Estos criterios son válidos relativamente, no deben confiarse en ellos ciegamente, hay que analizar con cuidado las circunstancias.

B) PERSONALIDAD

Se entiende por personalidad la suma total de características de un sujeto que nos ayuda a predecir su conducta en una situación determinada. Estas características incluyen todas las capacidades innatas así como los hábitos adquiridos por la experiencia.

Es medida principalmente por la entrevista. Para valorar la personalidad es necesario tener un cuadro completo de información, de ahí que sea necesario acudir a otras fuentes (hoja de solicitud, referencias por teléfono, tests).

Durante la entrevista podemos observar ciertas modalidades que reflejan la personalidad del individuo.

Andar: Al observar como camina el solicitante podemos notar si se trata de una persona activa o una persona pasiva, dependiendo de la energía que se note en sus movimientos.

Expresión de la cara: Nos expresa las emociones -- que el sujeto está experimentando, si sus reacciones ante la preguntas son normales, o por el contrario son demasiado --- bruscas o faltas de energía.

La mirada: El movimiento de los ojos nos indica el grado de nerviosismo, si se trata de un nervioso extremado - o de un flemático.

Postura: Una persona que se mueve constantemente - en un asiento denota una excesiva presión emocional que en - parte puede ser provocada por la situación de la entrevista, pero también puede ser parte de su temperamento y eso tal -- vez sea un obstáculo para la realización de su trabajo. Por , el contrario una persona que permanece en su silla sin mo-- verse para nada, denota una falta de energía crasa, por tan-- to tal vez en su trabajo sea una persona que no reacciones-- normalmente frente a los estímulos, sino que será un apáti-- co, desganado, inactivo e incapaz de realizar un esfuerzo - serio.

Brazos y manos: Cualquier temblor de manos o dedos claro y persistente, puede indicarnos un desorden neruológi-- co, como los movimientos espasmódicos, sin coordinación o -- simplemente excesivos de brazos y manos pueden indicarnos -- una tensión nerivosa anormal.

Piernas y pies: El arrastrar constante de los pies o el movimiento exagerado de piernas y pies durante la entrevista pueden descubrirnos, de modo evidente una tensión nerviosa excesiva.

Expresión verbal: Más que ningún otro factor, el lenguaje nos revela los motivos básicos y los impulsos de un sujeto, y nos permite descubrir a través de ciertas observaciones las señales peligrosas de un posible desarrollo inadecuado de la personalidad. Podemos distinguir si una persona es voluble y parlanchina o excesivamente reservada. También hay algunas personas que tienen un lenguaje desorganizado, - síntoma de poco orden mental.

Es necesario también observar ciertos rasgos que - denotan desorden en la personalidad, ya que entre los individuos más comunes y corrientes se encuentran a veces trastornos mentales, tales como:

Los paranoicos: Estas personas se sienten perseguidas creen que todas las personas que los rodea solo quieren perjudicarlos y hacerles daño. Nunca se culpan a sí mismos de sus defectos, sino que la culpa la hacer recaer en otros. Como se verá fácilmente estas personas no son de ninguna manera recomendables para que trabajen en la empresa.

También podemos observar que las personas difieren

en su carácter según su grado de introversión o extroversión que presenten.

Los introvertidos son cerrados en sí mismos, buscan sus satisfacciones en sus pensamientos y reflexiones. El extrovertido por el contrario se proyecta hacia las cosas o personas que le rodean, es feliz con los demás, pero sufre cuando está solo.

Para valorar la personalidad, podemos acudir como fuente complementaria a la historia laboral, en donde veremos si existieron desórdenes familiares, orgánicos, que pudieron repercutir en algún desequilibrio de la personalidad del solicitante.

Entre los test que miden la personalidad, y que son ampliamente utilizados en la industria, están el cuestionario de personalidad Bernreuter y el Guildford-Martín.

Estos test incluyen ciertas preguntas que el ser respondidas denotan rasgos propios de cierta personalidad.

El cuestionario Bernreuter mide:

- 1.- La tendencia neurótica.
- 2.- La autosuficiencia.
- 3.- La introversión - extroversión.

- 4.- La dominación - sumisión.
- 5.- La confianza en sí mismo.
- 6.- La sociabilidad.

C) CARACTERISTICAS FISICAS:

Antiguamente se empleaba en una empresa a aquellos individuos que eran aptos para cualquier tipo de actividad, sin embargo, este concepto de la selección ha evolucionado en virtud de que se ha descubierto que el individuo posee características específicas que lo capacitan para una tarea determinada, aunque algún impedimento físico lo haga incapaz para otras tareas. En otras palabras los inválidos pueden contratarse, siempre y cuando su lesión no sea obstáculo para la ejecución del puesto. De esta manera se amplía mucho la base de la selección. Es necesario investigar que características y que impedimentos tiene cada solicitante, así se le encuadrará correctamente.

D) EXPERIENCIA:

Uno de los puntos a que se le concede mayor importancia para la selección de una persona es la experiencia -- y a veces las empresas se contentan con valorar solamente este factor. Este hecho se basa en la suposición de que una persona que ha realizado antes un trabajo con éxito, debe hacerlo igualmente en el momento presente, si existen condiciones similares.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

En otras palabras, es posible aprovechar la experiencia pasada de un solicitante, de tal manera que requiera un mínimo de entrenamiento en su nuevo puesto. Mientras más parecidas sean las tareas (la que desempeñó antes, y la que desarrollará en el futuro) más aprovechable será la experiencia, y viceversa, mientras más difieren será menos útil.

Para investigar en qué consisten la tarea en que el individuo estuvo empleado con anterioridad, surge una dificultad el obrero dirá el nombre del puesto que tenía pero como ya sabemos difieren mucho las tareas aunque sustenten el mismo nombre. Es necesario entonces definir claramente los puestos de la empresa, dando el nombre correcto a cada tarea. Solo cuando el proceso de trabajo es el mismo, se aprovecha al máximo la experiencia anterior, también deben coincidir las máquinas, herramientas y el nivel de aptitudes exigido. En estos puntos debe centrarse la atención del entrevistador.

El trabajador al solicitar empleo, normalmente aporta su historial laboral, en ella podemos ver la tendencia que ha seguido durante sus anteriores empleos.

Lo más probable es que el último empleo fue el que más aptitudes exigió, esto es en el caso de que el empleado esté siguiendo una línea ascendente, de progreso individual. Pero puede suceder otra cosa, tal vez llegó a ese empleo em-

pujado por la necesidad, no por gusto, si es así habrá que dialogar con él y preguntarle en cual de todos los empleos estuvo más satisfecho, de esta manera conoceremos cuales son sus intereses, y las aptitudes que puso en juego en el trabajo que fue de su mejor agrado. Conviene llevar durante la entrevista la conversación a puntos tales como los conflictos o problemas que afrontó el empleado. La entrevista es un elemento valiosísimo pues tiene una función integradora de todos los demás medios de selección. Y en definitiva es en la entrevista final donde se decide contratar o despedir al solicitante.

El entrevistador deberá hacer un todo, juntando la información que le ha sido proporcionada, de tal manera que este "todo" sea un cuadro completo, identificable y clasificable con una tarea específica. La información reunida --- siempre deberá proceder de varias fuentes, nunca debe usarse un solo medio (tests o entrevistas), como único fundamento de selección y distribución.

Además de la experiencia adquirida en empleos anteriores, existe el antecedente de haber tomado cursos en escuelas técnicas o industriales, o cursos de adiestramiento proporcionados por otras empresas donde estuvo laborando el solicitante. Es interesante evaluar este tipo de experiencias con objeto de ver si es aplicable al puesto o no. Por otro lado, también es posible investigar la calidad de tales

cursos, los conocimientos que proporcionan, las habilidades que desarrollan. Esto lo lograremos recurriendo a los lugares en que se imparten o fueron impartidos.

Las aficiones cultivadas por el solicitante suelen a veces proporcionar experiencia útil para el puesto, tal es el caso del aficionado a la mecánica, que busca empleo como auxiliar de mantenimiento motores, en una industria.

Los candidatos jóvenes recién egresados de alguna institución educativa, normalmente no tienen experiencia laboral, y es un poco más difícil descubrir sus intereses, puede investigarse el tipo de aficiones que tienen, los cursos-eventuales que hayan tomado, la manera de ocupar sus ratos libres.

En términos generales los jóvenes suelen ser buenos candidatos, aunque no tengan experiencia, pues aprenden rápido, son dóciles a la disciplina, tienen buena salud y mucho entusiasmo.

La valoración de la experiencia pasada mediante la entrevista tiene como fundamento lo que el sujeto dice al entrevistador acerca de sí mismo. En el caso de que el sujeto sea tímido, o con escasa aptitud para expresarse verbalmente el entrevistador corre el riesgo de obtener un juicio inexacto acerca de la capacidad. También puede darse el ca-

so de un candidato que hable mucho y con gran elocuencia, de tal modo que impresione demasiado al entrevistador.

Para controlar la veracidad de los datos reunidos durante la entrevista, las referencias, pueden ser muy útiles. Una pequeña conversación con el antiguo jefe de un solicitante puede ser muy reveladora y puede darnos una idea aproximada de la falsedad o veracidad de la información.

Por último para valorar la experiencia, se están usando cada vez con mayor frecuencia, pruebas que son elaboradas por cada empresa, de acuerdo con sus necesidades específicas, y se han tenido buenos resultados.

Estas pruebas son fáciles de elaborar y estandarizar. En general consiste en unas 15 preguntas, las cuales solo pueden ser contestadas por los empleados que desempeñan cierto trabajo, pero que no pueden hacerlo aquellos que trabajan en algo parecido, ni aquellos otros que tengan cierto contacto con el trabajo en cuestión. Nos dicen en resumen que obrero tiene experiencia y que otro "dice" tenerla, pero no la posee en realidad.

Recuerde, que es necesario completar el factor experiencia con otros, (aptitudes, personalidad) solo así se tendrá un cuadro completo del solicitante.

CAPITULO V

A.- QUE ES LA ENTREVISTA

B.- ANTECEDENTES HISTORICOS

C.- PREJUICIO PERSONAL DEL ENTREVISTADOR

D.- METODOS DE ENTREVISTA

E.- MODO ADECUADO PARA ENTREVISTAR

F.- LO QUE HAY QUE EVITAR

A.- QUE ES LA ENTREVISTA

Las entrevistas bien preparadas se pueden utilizar perfectamente como procedimiento único de selección. Básicamente mediante las entrevistas se trata de valorar factores tales como: salud, vitalidad, aprendizaje, estudios, experiencia. También la sensación general hacia la que predispone su parte, apariencia, modales, así como su forma de expresión oral, su estabilidad y madurez emocional, sociabilidad, grado de interés, motivaciones. Esto independientemente de otros aspectos extremos como son su situación familiar y económica.

Inclusive mediante la entrevista no solo se busca obtener datos del aspirante en estos primeros contactos que con él se establecen, sino también hay que procurar darle información acerca de lo que será su trabajo, lo que es la empresa y las normas de la dirección.

Resumiendo, a la entrevista se le puede definir como una técnica de contacto directo en la que se establece una plática de hombre a hombre, permitiendo el acceso a las características personales de cada uno, con lo que logramos conocer al entrevistado por sus expresiones externas: lenguaje, iniciativa, voluntad, naturaleza espiritual para así poder determinar lo que los psicólogos denominan "psicodiagnos^{is}".

B. - ANTECEDENTES HISTORICOS

En los años veintés, la fábrica de la "Western --- Electric Company" en Hawtorne llevó a cabo estudios ocupados primordialmente de las determinantes de la moral y de la productividad, lo que trajo consigo que el sector patronal se diera cuenta del valor de las entrevistas en las relaciones obrero-patronales, este se descubrió debido a que un intento por encontrar los sentimientos básicos referentes a los factores mencionados, los investigadores hallaron que las preguntas directas destinadas a poner de manifiesto la forma en que se sentían los sujetos respecto a los aspectos específicos de sus labores como resultado, respuestas superficiales sin vida, lo que se complicó por el hecho de que las personas entrevistadas en vez de dar respuestas francas, tendrían a hablar de lo que más les interesaba en aquel momento.

Siguiendo esta indicación, los investigadores pusieron en práctica un nuevo experimento: volvieron a ocupar su lugar y dejaron que fuesen los entrevistados quienes dirigiesen las entrevistas. De esta forma llegaron a la conclusión de que las personas comenzaban a expresar sus sentimientos al mismo tiempo que daban respuestas referentes a los hechos. En ocasiones los empleados hablaban durante largo rato revelando actitudes de las que ellos mismos no se habían percatado aún de manera consciente. Consecuencia de ello fué que los entrevistadores lograron una imagen mucho mejor de la geografía psicológica de la fábrica, descubrien-

do relaciones sorprendentes que nunca hubieran averiguado empleando la forma de preguntas directas.

Los empleados salieron grandemente beneficiados debido a que se dieron cuenta del hecho de que podrían hablar libremente frente a una persona que los escuchara atentamente, a la cual le confiaban muchos detalles que hacían que se sintieran mejor lo que hizo que empezaran a lograr una visión interior de sus propios problemas, puesto que una vez que habían desahogado sus sentimientos hablando abierta y francamente en un medio ambiente receptivo, están en posibilidad de ver sus problemas de manera más objetiva. Lo anterior hace que en diversas ocasiones encuentren soluciones cuando mehos para los problemas que están en situación de resolver por sí mismos, claro está, ayudados por un examen más a fondo de la cuestión.

Debido a los resultados obtenidos, la Western Electric instituyó un programa de asesoramiento formal para lo cual se preparó a unos consjeros especialmente escogidos para que aprendiesen el empleo de las entrevistas no dirigidas, estos no quedaron encargados de ninguna misión supervisora regular; quedando totalmente aparte de la jerarquía directiva. Teniendo como función únicamente la de escuchar los problemas de los empleados, sin dar su parecer y sin emprender acción de ninguna especie.

A partir de este momento, muchas compañías siguieron el ejemplo de la Western Electric.

Más adelante los consejeros se encontraron con el duro problema de que qué iban a hacer con la diversa información que recibían, pues si repetían a la dirección lo que -- los empleados les habían contado ya los trabajadores no seguirían teniéndoles confianza, encontrándose por otra parte que si podían hacer uso en forma indirecta de la información, cabía la posibilidad de que se pudieran eliminar las causas de las dificultades.

Muchas veces los consejeros llegaban a una especie de transacción, pasando a la dirección unos informes de carácter genral sin revelar ningún detalle que pudiera servir para identificar a los trabajadores.

El empleo de los consejeros ha ido disminuyendo en los últimos años principalmente como instrumento para cuestiones de personal, descubriéndose que este procedimiento -- presentaba muchas desventajas, tales como las siguientes:

a) Pese a que el consejo puede ayudar a los empleados a lograr un mejor ajuste en un medio ambiente defectuoso, no sirve para mejorar este medio ambiente entre sí. En ocasiones los trabajadores terminan frustrados como al comienzo ya que empie empiezan a sentir que estuvieron perdiendo el -

tiempo con un consejero que no pudo hacer nada para ello.

b) Se pretende que los consejeros vayan encaminados a cambiar las actitudes y el comportamiento personal.

c) Este sistema asesor da a los subordinados una ocasión para prescindir de los supervisores, e inclusive hasta hablar mal de ellos. Además, muchas veces los empleados comenzaron a establecer comparaciones entre el buen consejero y el mal supervisor, trayendo como consecuencia lógica la protesta de los supervisores.

d) Los consejeros llegaron a la conclusión de que estaban perdiendo parte de su tiempo con unos pocos individuos trastornados, los cuales más bien necesitaban un tratamiento de psicoterapia profunda que de sus consejos, que casi ni escuchaban.

La dificultad principal con los consejeros de libre asignación fue su distanciamiento de la dirección del personal de línea, lo que hace hincapié en la comunicación de arriba a abajo. La función del consejero proporciona información hacia arriba, existiendo el inconveniente de que las dos formas de comunicación circulaban por conductos completamente diferentes. La única solución a este problema consistía en preparar a los supervisores para darles el carácter de consejeros. Consecuencia de ello es que la direc-

ción moderna ha comenzado a planear este tipo de entrevistas con el objeto de obtener mejores resultados, para lo cual se está dando adiestramiento a los supervisores en la técnica de la entrevista, de tal manera que puedan proceder a dar sus propios consejos, y así evitar el nombramiento de especialistas de esta labor.

C.- PREJUICIO DEL ENTREVISTADOR

Uno de los tropiezos prevalecientes en la entrevista es la tendencia del entrevistador de tomar una decisión acerca del solicitante sobre la base de algunas características que observe. Nunca estamos dispuestos a confesar nuestros juicios tan solo sobre la base de la apariencia personal o modales.

Cuando el solicitante obtiene el empleo, a veces lo decide el juicio personal del hombre, el valor de una opinión e inclusive, hasta una anotación supuestamente analítica de las calificaciones del aspirante. Estas simpatías y antagonismos son muy difíciles de eliminar de la estructura personal del entrevistador; en realidad, muchos de ellos no son más que residuos de los viejos fisiognomistas que pretendían ser capaces de juzgar rasgos del carácter de una persona mediante el estudio de sus facciones físicas.

Se ha encontrado que en ocasiones el entrevistador puede deformar sus datos de la entrevista de acuerdo con

sus prejuicios personales, y hasta transferirle estos al entrevistado. A este tipo de prejuicios se le llama contagioso. Aunque se suponga que cada uno de los investigadores sea impersonal y objetivo, los prejuicios personales, en ocasiones, se deslizan en su informe de la entrevista y hasta ponen palabras en boca del entrevistado, de modo que él, el entrevistador, escuche las frases que desea oír.

Luego, el fracaso sugestivo o ambiguo de las preguntas que trae consigo dos interpretaciones falsas del entrevistado: puede ser que la pregunta se presente de modo deficiente, en palabras tan abstractas o difíciles que hacen imposible que se pueda comprender el verdadero significado de la pregunta, o bien el entrevistador construye la pregunta de manera que apunta la respuesta que desea.

Es frecuente encontrarse con un error que en la mayoría de los casos pasa desapercibido por los entrevistadores, consistente en hablar a mayor altura que su oyente. El entrevistador de empleos, que posee un vocabulario más extenso, quizás use palabras o conceptos difíciles de interpretar o entender por los entrevistados, lo que se ha observado principalmente cuando se entrevista en un idioma extranjero a una persona que no domine bien dicha lengua.

A menudo se pregunta al entrevistado acerca de algo con lo cual no está familiarizado en absoluto, sin darle

ninguna definición o explicación de los términos que le pueden servir de guía. El conocimiento de la falta acostumbrada de comprensión del entrevistado no siempre es suficiente. Las dificultades en comprensión mutua pueden ser mayores --- de lo que nos imaginamos. Se nos mal interpreta, parcial o totalmente, en muchos de nuestros intentos para comunicarnos con nuestros semejantes.

Ahora bien, el solicitante se le puede descalificar en lo absoluto sobre la base de un rasgo específico que molesta al entrevistador, o sea, que se tiende a juzgar al valor total de un individuo sobre la base de un rasgo característico. Es posible que el entrevistador le agrade un rasgo, y siga con esta impresión favorable para emitir su juicio total del hombre. Puede suceder también lo contrario, esto es, que irritado por un rasgo molesto, pongamos una actitud crítica o rebelde para decidir que el individuo no vale nada.

Los prejuicios personales se fundan en algunos casos en las teorías antiguas mantenidas por los fisiognomistas, por ejemplo, cuando se tiene la creencia de que una persona con frente despejada es brillante e inteligente. En otros casos se le puede seguir la huella hasta determinar experiencias primitivas y únicas del entrevistador, las cuales lo conducen a asociar rasgos psicológicos con otros físicos. Estas creencias y experiencias forman la base para los retra

sos mentales comunes, que muchos conservamos. Dichos retrasos mentales se designan como estereotipos, así, si un entrevistador ha conocido a una persona con un determinado rasgo y este tiene un carácter violento, tiende a estereotipar a todas las personas que tengan ese rasgo.

Otra forma de estereotipar es la de relacionar las nacionalidades con rasgos de conducta comunes. Claro existen salvedades ya que en ocasiones pueden presentarse en realidad una relación entre la nacionalidad o grupo racial y el éxito en determinados trabajos.

Es el entrevistador a quien corresponde establecer una relación amistosa con el aspirante. Lo efectúa mediante charla casual al principio de la entrevista, con el fin de poner a la persona a sus anchas, lo que trae consigo el establecimiento de una relación de confianza mutua. A veces la falta de relación entre los participantes contribuye a la falsedad de cuanto se obtiene en la entrevista. Se le puede percibir por las muestras de tensión o por falta general de confianza del solicitante.

Un solicitante recién salido de la escuela, aparecerá aprensivo de qué hacer y decir en una entrevista. Le resulta difícil dar informes voluntarios o hablar con libertad de sí mismo a un extraño. Lo mismo le ocurre a una persona que ha trabajado por años desempeñando una misma actividad, y posee por consiguiente, muy poca experiencia o ningun-

na de los procedimientos de empleo. El entrevistador tendrá dificultades para obtener informes suficientes hasta que pueda poner al solicitante a sus anchas. En la mayoría de los casos, los solicitantes se han visto obligados a esperar largas horas antes de comparecer ante el entrevistador. Durante ese tiempo, piensan una y otra vez en lo que van a decir, y la otra forma en que van a proceder, hasta que llegan a estar en un grado de aprensión tensa. El entrevistador debe ser muy hábil para romper estos obstáculos que traen consigo sospechas y temor que se presentan en varios grados en la mayoría de los aspirantes.

D.- MÉTODOS DE ENTREVISTA

Desde la última década hasta la época actual, se han llevado a cabo, siempre en aumento, investigaciones experimentales para el desarrollo y la evaluación de nuevos aproches en la entrevista. En la industria y en los grupos del servicio civil se ha desarrollado un tipo de entrevista denominada de prueba oral o entrevista de nómina, que permite -- a varios miembros de una junta observar y calificar a un candidato.

Resulta aparente la diferencia del tipo de entrevista tradicional. En vez de un entrevistador y un solici--tante, pueden estar juntos un entrevistador y varios solici--tantes, o varios entrevistadores y un solicitante, o varios de unos y otros, entrevistadores y candidatos. Además de estas combinaciones posibles, puede haber o no un dirigente -- nombrado en las discusiones de grupo. Los candidatos pueden saber o no saber lo que se va a calificar.

Casi ninguna de las técnicas ha tenido suficiente antigüedad para que sea posible hacer declaraciones positi--vas sobre su valor en cuanto a metas selectivas.

Las entrevistas de empleo o selección pueden ser -- clasificadas de acuerdo con los métodos o enfoques que se -- utilizan. Esos se usan en grado distinto para llenar los requerimientos de diferentes programas de personal.

a.- LA ENTREVISTA DE EMPLEO.

Casi siempre se recurre a este tipo de entrevistas como paso preliminar en la selección de personal. Tal entrevista de introducción puede tener lugar a través del mostrador de la oficina de empleos de la firma, teniendo como objetivo intercambiar información con respecto a la firma en contratar y la razón de los candidatos para solicitar, sirviendo principalmente para determinar si es o no valioso para el solicitante llenar la fórmula de solicitud. Generalmente este tipo de entrevistas son guiadas por las secretarias o por las recepcionistas.

A las personas que solicitan el empleo y que pasan esta pequeña prueba en la mayoría de los casos se les pide que respondan las preguntas que aparecen en la forma de solicitud para que posteriormente hagan una visita al entrevistador de empleo.

En esta sesión es cuando el entrevistador asume la iniciativa, por lo cual busca respuestas a preguntas específicas y observa las reacciones y las expresiones significativas del solicitante. Esta entrevista generalmente es bastante dirigida en el sentido de que el entrevistador, mediante las diversas preguntas que formula, lleva la discusión a una serie de puntos o elementos que él considera importantes. Pero se puede presentar el caso de que una parte de la entre--

vista no sea dirigida al impulsar al solicitante a discutir cualquier asunto que considere de interés.

La primera fase de la entrevista casi siempre se lleva a cabo en la oficina de personal.

La entrevista es incuestionablemente la práctica más ampliamente aceptada por la selección, puesto que cada programa de selección incluye una o más entrevistas. A pesar de la publicidad que se ha dado al uso de pruebas y la frecuencia con que se ha expresado el interés acerca de permitir que las puntuaciones de las pruebas se conviertan en los elementos definitivos de las pruebas se convierten en los elementos definitivos en el proceso de selección, las pruebas generalmente son suplementadas con entrevistas. Hoy en día es raro encontrar una empresa que no insista en tener una entrevista con un solicitante a un determinado puesto, antes de contratarlo. Es más, cuando los puestos tienen a la mano estándares bien definidos y la certeza de que el individuo llena todos los requerimientos, es menester recurrir a la entrevista, ya que a través de ésta se llegará a conocer todo lo relativo al aspirante.

Si la entrevista se usa correctamente, sirve como una base sólida del proceso de selección, puesto que la contribución que aporta mediante el contacto personal con el solicitante al que se observa su apariencia personal, su voz,-

su manera y característica personales que pueden ser determinantes o no para el puesto que se piensa dar.

b.- LA ENTREVISTA MODELADA.

Es una entrevista que generalmente utiliza procedimientos bien planeados y organizados para así asegurar que se cubran completamente los asuntos considerados como significativos para el éxito en la organización, así como para evitar muchas de las fallas y limitaciones de los procedimientos ordinarios de entrevistas.

Los procedimientos para entrevistas pueden suponer que la mejor guía para el desarrollo futuro es lo que el solicitante ha hecho en el pasado. Con frecuencia se encuentran entrevistas modelos basadas en otras suposiciones tales como las experiencias tenidas en la niñez, la educación y la experiencia en negocios y finanzas, así como la salud y la experiencia en el trabajo pueden ser interpretadas para predecir futuras promesas y actuaciones.

El primero que desarrolló este tipo de entrevistas fué Mc. Murry el cual señaló las ventajas que ofrece sobre los métodos ordinarios siendo ellas las siguientes:

1.- Hace posible una cobertura sistemática y completa de toda la información necesaria para predecir el éxito o fracaso probable del solicitante al desempeñar el pues-

to.

2.- Gufa al entrevistador para obtener los hechos- y descubrir la información valiosa acerca del solicitante.

3.- Proporciona un grupo de principios para usarse en la interpretación de los hechos obtenidos, con el propósi- to de juzgar lo que el solicitante hará en adición a lo que- el solicitante pueda hacer.

4.- Proporciona un medio para minimizar las parcia- lidades y los prejuicios del entrevistador.

c.- LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA

Este tipo de entrevista ha sido denominada así de- bido a que el entrevistador alienta al entrevistado a que ex- prese sus propios pensamientos con gran libertad. El soli- citante recibe libertad para expresarse por sí mismo y para- determinar el curso de la discusión. El enfoque no dirigido básicamente se caracteriza por la forma en que se comporta - el entrevistador, el cual escucha paciente y cuidadosamente, no discute, usa preguntas breves, no interrumpe o cambia de- asunto, contesta brevemente y permite pausas en la conversa- ción.

Encontramos que la entrevista no dirigida tiene -- tres funciones:

a.- Desde el punto de vista del entrevistador le ayuda a detectar los indicios de lo que realmente piensa el entrevistado y de lo que forma la raíz del problema. En caso de que el entrevistador sea el propio supervisor le auxilia grandemente debido a que así podrá conseguir la información sobre la que más adelante se apoyará para basar sus decisiones.

En la mayoría de los casos la primer respuesta que el entrevistado le da al supervisor puede no ser cierta, la que quizás no sea intencional ya que tal vez sea debido a -- que al entrevistado le resulta un poco difícil expresar exactamente lo que siente. Ciertamente es que si el entrevistador le hace preguntas directas lógicamente obtendría respuestas también directas y hasta pueden parecer razonables, corriendose el riesgo de que representen solo una pequeña muestra, no -- muy exacta de los sentimientos globales de la persona a que se está entrevistando.

Analizándose un poco, nos encontramos con la verdad de que la mayoría de las personas hallamos dificultad en expresar libremente nuestros sentimientos, a menudo consideramos que ello se debe a que nos sentimos temerosos o avergonzados por lo que la otra persona pueda pensar. Dicha renuncia a revelar nuestras actitudes es producto de nuestra incapacidad para comprender nuestros complejos sentimientos, en ocasiones contradictorios y hasta inconcientes, lo que ha

ce muchas veces digamos algo que realmente no queremos decir.

Con el objeto de ayudar a los demás a que expresen sus sentimientos, es necesario prestar atención en forma paciente prolongada y hábil. Así pues, entrevistar bien constituye una expresión que no está influida ni por los prejuicios del entrevistador ni por la necesidad que siente el entrevistado de causar buena impresión.

b.- Ayuda a que el entrevistado logre la catarsis: sensación de alivio.

La industria moderna cuenta con muchas fuentes de frustración y, a menos que esta sea aliviada puede llevar a la hostilidad, a la regresión o a otras respuestas igualmente indeseables. En este caso, se emplea la entrevista como un conducto por el cual se puede dar parcialmente salida a la frustración aunque las causas de la misma sigan en pie.

c.- Finalmente, la entrevista no dirigida ayuda al individuo a formarse una visión más clara de sus propios problemas si se le alienta a que hable se logra que él mismo -- las conteste ya que todos tenemos tendencia a pensar mejor, cuando lo hacemos en voz alta, cuando tenemos que organizar nuestros pensamientos, más que cuando lo hacemos para nosotros mismos.

Para lograr comprender mejor la forma en que hay que servirse de la entrevista no dirigida, es convincente -- pensar en ella cual si pasara por tres fases, siendo éstas -- las siguientes:

1.- Sentimientos.- En esta fase el entrevistador -- alienta al entrevistado para que exprese libremente sus sentimientos. Se considera la más pura en cuanto a no dirigida, ya que el entrevistador tiene una idea muy imprecisa del lugar a que lo conducirá la conversación.

2.- Hechos.- Una vez que ha exteriorizado los sentimientos que permanecía reprimidos, el entrevistado está ya a punto para ver los hechos en forma personal; en esta fase, el entrevistador puede asumir una mayor dirección para poder obtener la información que el entrevistado todavía no le ha brindado. Incluso, el entrevistador puede aportar algo de información propia.

3.- Soluciones.- Debido a que en la fase anterior se han reunido los hechos, el entrevistado se encuentra en -- posibilidad para evaluar las soluciones alternativas y de -- escoger la mejor, lo que pone de manifiesto que es preferi -- ble ayudar a que el entrevistado encuentre su propia solu -- ción, pero el supervisor puede tener que demostrarse como -- orientador para asegurarse de que la solución está congruente con las necesidades de la organización.

Siendo éstas las tres fases principales de la entrevista es importante que el entrevistador siga el orden indicado: sentimientos, hechos y soluciones. Lo que ha de hacer en toda ocasión es cerciorarse de que tiene a la mano todos los hechos antes de que el entrevistado haya tenido oportunidad de expresar sus sentimientos, ya que éstos matizan los hechos y si la persona se encuentra sentimentalmente exitada es poco probable que enfoque sus problemas en forma racional.

El entrevistador posee la facultad de expresar su forma de pensar, corregir al interlocutor si está equivocado o quizás hacer que cambie su opinión. Pero en la mayoría de los casos, antes de emprender ninguna acción correctiva debe haber oído todo lo que el entrevistado tenga que contarle.

Este tipo de entrevista no dirigida no constituye ninguna solución mágica para resolver todos los problemas relacionados con el personal de la empresa.

En diversas ocasiones el supervisor tiene que mostrarse firme y orientador en la fase de solución de la entrevista, necesidades de la organización.

d.- LA ENTREVISTA DE GRUPO

Alrededor de media docena de candidatos se reúnen para una discusión en grupo. Entre el grupo se encuentran -

los ejecutivos de la compañía quienes observan y evalúan a los candidatos, conforme se desempeñan en una discusión de mesa redonda. En este tipo de selección se ha encontrado -- que facilita la observación de factores tales como iniciativas, agresividad, calma, adaptabilidad a las nuevas situaciones, tacto, habilidad para llevarse con otras personas y --- otras cualidades semejantes.

e.- LA ENTREVISTA EN CONSEJO

Implica un grupo de entrevistadores u observadores quienes se sienten como un consejo y hacen preguntas u observan al candidato. Este método puede tener cierto mérito en la selección de personal para posiciones ejecutivas.

f.- LA ENTREVISTA DE PRESION.

Tiene por objeto intentar colocar al entrevistado en un papel defensivo y confundirlo deliberadamente conforme progresa el curso de la entrevista. Las preguntas se hacen abruptamente y el entrevistador se muestra abiertamente hostil hacia el entrevistado. Este método tiene como propósito fundamental el de seleccionar a aquellos individuos que aún cuando sean provocados fuertemente en sus emociones, sean capaces de mostrar una apariencia de calma.

g) LA ENTREVISTA FINAL.

Una vez que se tiene certeza de que el candidato -

va a ser aceptado porque los resultados de las otras etapas de selección han sido positivas por lo que va a tener un puesto de planta en la empresa, es cuando se debe preparar una plática con él, en donde se llene de humanización y motivación para el desempeño del trabajo en el cual va a ser colocado. La preparación de la entrevista va a consistir en tener información necesaria que obtendremos del supervisor inmediato acerca de su eficiencia, iniciativa y conducta.

h) LA ENTREVISTA ANUAL.

Muchas empresas operan con este tipo de entrevistas cada vez que el empleado cumple un año de trabajar con la negociación, lo que constituye un buen medio de personalización. Dicha técnica no alcanza mucho costo, contando además con la ventaja de que se obtienen resultados óptimos por que eleva la moral del empleado permitiendo asomarse a su "yo" interno y el sentido de la palabra, lo que dará oportunidad a que él sienta que se le está atendiendo y que nos interesa el hecho de saber si se encuentra satisfecho con la labor que realiza.

E.- MODO ADECUADO PARA ENTREVISTAR.

Entrevistar hábilmente es todo un arte, por lo que lógicamente exige adiestramiento y experiencia. Se puede aprender mejor con la práctica que leyendo un libro, en especial cuando la práctica está supervisada por un instructor experimentado.

Todo entrevistador tiene que formarse un estilo -- que le resulte cómodo y que se ajuste a su personalidad, pero teniendo en cuenta que todas las personas difieren, por lo que tendrá que evitar el empleo de una misma técnica con todas las personas y para todos los fines. Así vemos que -- una entrevista celebrada por motivos de disciplina tendrá -- que ser distinta a la que se celebra con el fin de dar un orden.

a.- Alentar al entrevistado para que hable.

El objetivo primordial es conseguir que el entrevistado hable libremente y no que sea el entrevistador quien lo haga. La mejor manera de descubrir lo que la otra persona quiere decir es escuchar lo que trae consigo, que una buena entrevista se logre exclusivamente cuando el entrevistador habla lo menos posible, lo cual se dificulta por el hecho de que escuchar no es fácil dado que nuestro impulso natural es hablar. Esto resulta particularmente cierto cuando nos sentimos amenazados por lo que se nos dice, como por ejemplo, cuando se nos está llamando la atención por una falta cometida. Bajo dichas circunstancias, tratamos de defendernos, -- así como de expresar nuestro punto de vista, lo que trae aparejado la dificultad de escuchar lo que tenga que decirnos -- nuestro interlocutor.

Debemos tener presente que escuchar es algo más -- que limitarse a callar. Se necesita un esfuerzo activo para

expresar que comprendemos y que se está poniendo atención -- con especial interés a lo que está diciendo el interlocutor -- casi hasta el punto de ayudarlo a que lo diga. Si el entrevistado observa una expresión amistosa y una actitud atenta, aunque responda, puede dialogar con más libertad.

Incluso el silencio puede aprovecharse para hacer que hable nuestro interlocutor. En ocasiones, deliberadamente hace una pausa en su discurso, o bien se está portando -- cortés para brindar una oportunidad de hablar o espera, que se le evalúe el comentario que se está desarrollando, con so lo no aceptar esta oportunidad, esperando durante toda la -- pausa que él haga, se le está indicando indirectamente que -- no tenemos nada que decir, o sea, que queremos que prosiga -- con la conversación.

Otra forma para hacer que el entrevistado continúe hablando después que ha llegado a una pausa momentánea, es -- reptir su última frase.

b.- RESUMEN REFLECTANTE.

Es uno de los instrumentos mas valiosos de que se vale el entrevistador para alentar a hablar el entrevistado. Mediante el resumen reflectante intentamos resumir y refle-- jar los sentimientos expresados por el interlocutor, haciendo a un lado los detalles de hecho e incidente.

Dicho resumen se emplea para varios fines, tales como:

a.- Mostrarle al trabajador que estamos prestando cuidadosa atención a sus ideas, y que se le comprende.

b.- Le da una ocasión para volver a indicar y a definir sus actitudes, si es que tiene la impresión de que no se ha captado lo que quería decir.

c.- El interlocutor tiene oportunidad de recalcarlo que realmente ha estado diciendo. Es decir, si tiene duda de que se ha mal interpretado lo que ha venido diciendo, puede hacerlo, ya que es de todos conocido el hecho de que a veces las personas se sorprenden al enterarse de lo que sus palabras han significado para otra persona, logrando, por consiguiente una visión más profunda de sus propias actitudes.

El resumen reflectante no solo tiene importancia por el hecho de que se puede reflejar lo que nuestro interlocutor haya expresado, sino que también puede decirnos en palabras lo que él haya intentado expresar sin lograrlo. Claro teniendo en consideración en que hay que poner atención con el propósito de no oír en sus palabras más de lo que él quiso decir, porque, si se llegara a enterar de que estamos leyendo en sus palabras cosas que él no quiso que contuvie-

ran, pondrá dos veces más cuidado en vigilar lo que nos diga. Se debe de tener especial prevención a la hora de presentar el resumen reflectante de manera que invite al entrevistado a seguir adelante.

c.- SONDAS

El consejero de libre asignación, lo mismo que los supervisores, se interesan en llegar hasta lo más hondo de los sentimientos de los entrevistados. Debido a que se tiene que obrar de acuerdo con los datos que proporcionan la entrevista es lógico que se quiera conocer, con lujo de detalles, todos los hechos. Es decir, una vez que se ha sobrepasado la fase de los sentimientos, es menester dirigir la entrevista hasta orientar la conversación, tratando de no llevar al subordinado a hablar de algo que manifiestamente nos da a entender que no es de su agrado.

Entre las formas de guiar la entrevista, está principalmente lo que se basa en algo que ha dicho el entrevistado, lo que se logra si se repiten ciertas palabras, escogidas con anterioridad, sobre lo que él haya estado hablando. Inclusive, se le puede hacer notar que se tiene especial interés en que él siga conversando acerca de un punto determinado. Siendo a este modo de proceder a lo que se llama "sondas".

d.- PESAR DE ALTERNATIVAS.

En ocasiones, basta con que la entrevista nos ayude a descubrir que siente el empleado respecto a la situación y cuales son los hechos esenciales tales como él los ve. Pero suelen haber casos en que queremos ayudar a encontrar una solución, apareciendo el problema que se refleja con la interrogativa de: como se podrá hacer de manera que no se impongan nuestras ideas. Lo que se logra si se ayuda al entrevistado a que reflexione acerca de su problema para que de esta forma llegue a una conclusión que sea suya y no nuestra. Y si es suya, lógicamente habrá más probabilidad de que la ponga en marcha con entusiasmo.

e.- CONDUCCION DE LA ENTREVISTA.

Es bien sabido que existen algunos métodos y procedimientos bastante bien establecidos para entrevistar con los que la empresa debe de estar plenamente familiarizados. La gran mayoría de los entrevistadores dedican demasiado tiempo para entrevistar u no el tiempo suficiente como el que requiere el hecho de prepararse adecuadamente para la entrevista o para evaluar sus resultados. Una forma útil requiere que el entrevistador registre sus descubrimientos en una columna, así como también deberá registrar las interpretaciones que logre de estos descubrimientos en otra columna. Lo que demuestra la importancia que tiene el acontecimiento de que el entrevistador examine el proceso mediante el cual hace inferencias.

En entrevistador es responsable de mantener el control de la situación de la entrevista, con el mero propósito de lograr alcanzar los objetivos propuestos en un periodo de tiempo razonable, con el deber, además de registrar al final de la entrevista los hechos y las impresiones que obtuvo.

f.- LO QUE HAY QUE EVITAR

a.- DEMASIADA AFABILIDAD.

Es creencia general que, antes de pasar al tema de la entrevista, sobre todo si esto es desagradable, que se empiece hablando de otra cosa ajena al tema a tratar. Es decir, si la entrevista tiene como objetivo suspender a un empleado, quizá lo razonable sería que se comenzara a platicar por ejemplo, de algún deporte ya que así se logra disminuir un poco la angustia del sobrestante, pero intensifica la del trabajador, sobre todo si tiene ya algún asomo de para que se le ha llamado.

Hay veces que esta afabilidad resulte útil. Pero el entrevistador debe de tener cuidado de no emplearla más que en las ocasiones en que verdaderamente disminuye la angustia: ya que en ocasiones, cuando el entrevistador inicia la entrevista "dando rodeos" no hace más que aumentar la ansiedad. Cuando se ha pensado en empelar el procedimiento de la entrevista no dirigida, tiene gran importancia adaptar el escenario como es debido, para así indicarle al entrevistado

lo que se desea que la entrevista abarque.

b.- PREGUNTAS DIRECTAS

Es frecuente observar que en la práctica los entrevistadores faltos de experiencia, suelen caer en el error de transformar la entrevista en un juego de varias preguntas. - Raras veces sabe el entrevistador cuales son las preguntas-- que tiene que hacer; si lo sabe, probablemente conoce también sus respuestas. A menudo, las preguntas directas llevan implícita la clase de respuesta deseada por el supervisor, o-- caundo menos; le dan una salida al subordinado.

Si el supervisor desea descubrir lo que el entrevistado está pensando tiene que dejar la situación lo más libre posible para permitir que el subordinado haga hincapié en lo que es importante para él. Siempre que sea posible, el entrevistador debe evitar las preguntas que deban contestarse con respuestas cortas tales como con un sencillo "si" o "no" pues como sabemos, las preguntas de este orden cortan todo tipo de conversación.

c.- JUICIOS PREMATUROS

Una de las reglas que debe de tener presente el entrevistador, es la que tiene como fin evitar todo lo que se desea dar cualquier indicación de si lo que está diciendo el subordinado es algo que le agrada o desagrada, es decir, de-

be de abstenerse de pronunciarse. Dicha abstención es muy importante dado que los entrevistados andan en busca de indcaciones verbales o de expresiones fáciles que les ayude a decir lo que el superior quiere o no oír.

Tanto la censura como los discursos morales ponen al entrevistado a la defensiva, pues se dedicará a medir lo que está diciendo para poder conquistar así la aprobación -- de su entrevistador, dedicándose exclusivamente a querer probar que tiene razón, más que a querer dar una explicación -- franca y honrada.

Incluso hay que evitar el elogio y la simpatía hasta llegar al final de la entrevista, porque con ello se hace creer al entrevistado que su manera de proceder actual es la correcta y le alienta a evitar la dura labor de meditar a -- fondo todo el problema.

d.- DISCUSION

Relativamente es poco lo que se gana con las discusiones, principalmente en la primera fase de la entrevista. Todas las personas tenemos tendencia a corregir a los demás -- cuando dicen algo que es manifiestamente errado. Además, si el propio entrevistador se ve atacado personalmente, tiene -- que ejercer un gran dominio de sí mismo para no replicar.

e.- ACONSEJAR

Solo se está en posibilidad de dar algún consejo o información cuando ya se tiene la imagen completa tal como la ve el empleado, lo que era imposible dar con anterioridad. Recalcando, siempre se debe de tener presente que es mejor ayudarle a que sea él mismo quien encuentre la solución a sus propios problemas. Es decir, hay que proceder a dar consejos o bien hablar hasta que se tenga la seguridad de que el entrevistado haya contado todo lo que tenfa que decir.

f.- DOMINIO MENTAL

Numerosas personas creen seguir todos los pasos -- que indica la entrevista dirigida pero sin embargo, están -- violando su espíritu. Esto es, esperan que haciendo preguntas astutas, harán que el entrevistado crea que está examinando y analizando por sí mismo aunque la manera en que se formulen las preguntas les obligue inevitablemente a llegar a la conclusión predeterminada por el entrevistador, empleándose este dominio mental en diversos grados de elaboración. Con frecuencia, el entrevistado se siente en libertad para rechazar un consejo franco y directo y, aunque esté bien claro que tiene que aceptarlo, podrá sentirse molesto con ello, pero podrá sentirse también dispuesto a comportarse como un soldado.

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

Todo individuo tiene motivaciones que lo impulsan a actuar, y lo llevan a comportarse de una u otra forma. El hecho de conocer estas motivaciones es una ayuda excelente para la selección de personal, pues solo conociendo lo que el hombre busca podrá dársele la colocación adecuada en el organigrama de la empresa. Si se procede de esta manera, el individuo estará contento en su puesto, pues habrá satisfecho sus aspiraciones, reflejándose en un desempeño óptimo de sus funciones, ya que mientras más trabaje y mejor lo haga colmará sus necesidades, e indirectamente la empresa recibirá los beneficios que está esperando.

Esto sucede así porque llegan a identificarse los intereses del individuo y la empresa en el deseo de trabajar con eficacia, y esto es realmente lo que se necesita, que el encargado de reclutamiento y selección de personal sea una persona capacitada para llevar a cabo la identificación antes mencionada.

Pienso que la persona idónea para desempeñar dichas actividades es sin duda el Licenciado en Administración ya que cuenta con los conocimientos necesarios para llevarlo a cabo.

Concluyendo es importante mencionar que este profe

sionista cuenta con los conocimientos adquiridos en la institución universitaria, pero en muchos casos este profesionalista no ha tenido la experiencia de llevarlos a la práctica.

Y es allí donde deseo hacer una importante mención muchas veces ocurre que el Licenciado en Administración recién egresado es colocado en un puesto de Reclutamiento y Selección sin contar con la debida experiencia.

Pienso que se deben capacitar a todas aquellas personas que van a cargar consigo esta gran responsabilidad, -- porque para poder seleccionar al personal idóneo se debe contar con un personal bien capacitado para llevarlo a cabo de la mejor manera posible.

Se deben de hacer constantemente pruebas a estos - profesionistas para detectar en que puntos fallan y corregir los errores para la buena marcha de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- (1) Manejo de Personal y Relaciones Industriales.
Dale Yoder
Cia. Editorial Continental S.A. de C.V.
5° Edición
INP. México, 1979.

- (2) Los Problemas Humanos de la Dirección
George Strass y Leonard R. Sayles
7° Reimp. 1961.
Herrero Hermanos Sucesores, S.A.
México.

- (3) Administración de Personal.
Herbert Chruden
Edit. Continental
México

OTRAS FUENTES.

Reclutamiento y Selección de Personal.
Hawk Roger
Edit. Tecnica, S.A.
1° Edición. México, 1968

Administración de Personal.

Paul Pigors

Cia. Editorial Continental, S.A., 1963

La Entrevista y el Examen de Selección.

Newell Kephart

2° Edición

Ediciones Rialp, S.A.

Madrid, 1961

Apuntes de Administración de Personal.

C.P. Manuel Raña Luaña

Universidad La Salle

México, 1968.