

## CAPITULO 1

### ELEMENTOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

#### 1.1 Planeación de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos son los planes enfocados al personal que necesitará una organización en el futuro, en los que se toman en cuenta las actividades internas y los factores del ambiente externo.

Todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de empleados a corto y largo plazo, por medio de la planeación; los planes a corto plazo indican las vacantes de puestos que deben cubrirse durante el año en curso y los de largo plazo estiman la situación de los recursos humanos para los dos, cinco o a veces para los próximos diez años.

Una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales. La planificación tiene cuatro aspectos básicos:

1. Hacer planes para las necesidades del futuro, decidiendo cuántas personas y con qué habilidades necesitará la organización.
2. Hacer planes para un equilibrio futuro, comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes.

3. Hacer planes para reclutar empleados o despedirlos y,
4. Hacer planes para formar empleados, con objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz.

Ventajas de la planeación de puestos:

1. Mejorar la utilización de los recursos humanos.
2. Adecuar eficientemente las actividades de personal con los objetivos futuros de la organización.
3. Lograr economías en la contratación de nuevos empleados.
4. Ampliar la información de administración de personal, para ayudar a otros departamentos de la organización y en otras actividades de personal.
5. Efectuar una demanda importante sobre los mercados laborales locales.
6. Coordinar diferentes programas de administración de personal y las necesidades de contratación.
7. Permite actuar en forma proactiva y no en forma reactiva.

La planeación de recursos humanos en empresas pequeñas obtienen estas mismas ventajas solo que no se justifica el tiempo y los costos invertidos; ya que las ganancias en eficiencia son considerablemente menores. La planeación de recursos humanos predice sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para una organización.

Existen básicamente tres definiciones a que se hace referencia sobre el mercado de trabajo son:

1. Es el lugar donde se efectuaban antiguamente los intercambios de mercancías y por lo tanto, el local donde se reunían vendedores y compradores.
2. Es un “espacio económico” donde se realizan intercambios de bienes, los cuales se producen con relativa “libertad”, es decir, con mínima intervención del poder público o de otra autoridad, o comprador, también con cierto margen de opción.
3. El área geográfica o territorial dentro de la cual las fuerzas de la oferta y la demanda convergen para establecer un precio común.

#### 1.1.1 Demanda de los recursos humanos.

La demanda futura de empleados de una organización es crucial para la planeación de los recursos humanos; la mayoría de las empresas predicen sus necesidades futuras de empleo, aún cuando no estimen sus fuentes de oferta.

##### a. Causas de la demanda.

Sobre algunas de las causas de la demanda de recursos humanos puede tener la organización control de ellas pero en otras no. A continuación se exponen algunas.

1. Los desafíos externos son difíciles de predecir a corto plazo y a veces , la estimación a largo plazo resulta imposible.

a. Los cambios económicos tiene efectos notables, pero es difícil estimarlos; entre estos se incluyen el capital, los niveles de precios, fuerza de trabajo, los clientes y la política fiscal y tributaria.

Casi todas las organizaciones de cualquier tipo necesitan capital, tales como maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipo de oficina, herramientas de toda clase y dinero en efectivo. Parte de este capital puede ser producido por la misma empresa; sin embargo, en cuanto a sus requerimientos de capital las empresas organizadas suelen depender de varios proveedores, cuya función es producir los materiales necesarios y otros bienes de capital que una organización requiere para su operación.

La fuerza de trabajo es otro de los insumos más importantes de las condiciones económicas en cuanto a la disponibilidad, calidad y precio de la fuerza de trabajo. El precio de la fuerza de trabajo también es un importante factor económico para una empresa, aunque la automatización reduce los altos costos laborales.

Nivel de precios. Esto es que la inflación no solo perturba a las empresas, sino que también ejerce influencias sumamente inquietantes en todo tipo de organizaciones, a causa de sus efectos en los costos de la fuerza de trabajo, materiales y otros.

El control gubernamental de la disponibilidad de crédito por medio de la política fiscal ejerce un considerable impacto no sólo en las empresas, sino también en la mayoría de las operaciones no empresariales; de igual manera, la política tributaria del gobierno afecta a todos los segmentos de la sociedad.

Los clientes son parte fundamental para el éxito de una empresa; pero para conseguir clientes, una compañía debe saber qué necesita la gente y qué comprará; por lo que se basa en las actitudes, deseos y expectativas de los individuos, buena parte de los cuales son producto de los patrones culturales prevalecientes en las condiciones sociales; por consiguiente la gente desea obtener lo más posible por su dinero, sin importar de que manera las empresas inviertan sus ganancias.

b. Los desafíos sociales, políticos y legales son más fáciles de predecir, pero sus consecuencias raramente se pueden anticipar con claridad. En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas tienen asesores legales que garantizan el acatamiento a las leyes y programas de acción.

Los desafíos sociales se componen de las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas que integran un grupo o sociedad. Dichas actitudes y valores difieren según se trate de trabajadores o empleados, ricos o pobres, estudiantes o ex alumnos universitarios, graduados, mas sin embargo; los administradores no tienen otra

opción que considerarlas en la toma de decisiones. Tras varios siglos de desarrollo social en Estados Unidos se han desarrollado varias convicciones sociales de significación para los administradores. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

1. La certeza de que existen oportunidades para las personas dispuestas y capaces de trabajar.
2. La fe en las empresas y el respeto por sus propietarios y líderes.
3. La creencia en la competencia y la competitividad en todos los aspectos de la vida, particularmente en los negocios.
4. El respeto por el individuo, sin importar su raza, religión o credo.
5. El respeto por la autoridad que surge de la posesión de propiedades, conocimientos especializados y puestos políticos por elección o designación.
6. La creencia en el respeto por la educación.
6. La fe en los procesos lógicos, la ciencia y la tecnología.
7. La certeza de la importancia del cambio y la experimentación para encontrar nuevas maneras de hacer las cosas.

Las condiciones políticas cambian junto con el flujo y reflujo de las demandas y convicciones sociales, la actividad del gobierno influye en prácticamente todas las empresas y todos los aspectos de la vida ya que primordialmente desempeña dos funciones que son: la promoción y restricción de la actividad empresarial. La otra función del gobierno es la de restringir y

regular la actividad empresarial, no solo a nivel nacional, sino también a nivel estatal y local a través de las leyes, reglamentos y mandatos judiciales. Algunos de estos instrumentos están diseñados para proteger a los trabajadores, consumidores y comunidades, otros se enfocan a la obligatoriedad de los contratos y proteger los derechos de propiedad, otros regulan el comportamiento de los administradores y de sus subordinados. Muchas de las leyes y reglamentos vigentes son necesarios, pero otros se han vuelto obsoletos.

c. Los cambios tecnológicos también son difíciles de predecir y evaluar. La tecnología se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas y sus ventajas son:

Mayor productividad.

Más altos niveles de vida.

Mayor disposición de tiempo libre y,

Mayor variedad de productos.

Las desventajas son:

La contaminación de aire y agua.

La insuficiencia de energía eléctrica y,

Pérdida de privacidad a causa de la aplicación de la tecnología de computación.

Por ecología entendemos la relación de los seres humanos y los demás seres vivos con su ambiente, como la tierra, agua y aire.

d. Los competidores son otro desafío externo que afecta a la demanda de recursos humanos, ya que depende del giro de actividad de las organizaciones, su crecimiento varia dependiendo de su ciclo de producción o ventas que tenga estimadas durante el año.

2.- Otra de las causas de la demanda de recursos humanos son las decisiones importantes de la organización tales como:

a. El plan estratégico es el que más influye ya que compromete a la empresa en objetivos de largo plazo, tales como los índices de crecimiento y los nuevos productos, mercados o servicios. De acuerdo a lo anterior los planes estratégicos adquieren operacionalidad cuando se convierten en presupuestos y de acuerdo a los aumentos y las reducciones de presupuestos se estima a corto plazo las necesidades de recursos humanos.

b. Las predicciones de ventas y producción son menos exactas que los presupuestos, pero proporcionan datos mas rápidos sobre los cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

c. La creación de nuevas empresas que se inician mediante adquisiciones y fusiones provocan una revisión inmediata de las demandas de recursos humanos; así como el rediseño de puestos.



d. Factores de la fuerza laboral son los retiros, las dimisiones, los paros temporales, las muertes y las ausencias autorizadas incrementan la necesidad de recursos humanos.

Los cambios tecnológicos, económicos y sociales están provocando que las organizaciones dependan cada vez más de los recursos humanos para el cumplimiento de sus objetivos.

### 3). Técnicas de predicción.

Ninguna técnica de predicción es precisa, solo nos indica aproximaciones futuras de las necesidades de recursos humanos. Los siguientes dos métodos son aproximaciones a corto plazo, porque presuponen que las demandas permanecen constantes, lo que es raro que suceda.

a. Predicciones de expertos se basan en quienes tienen conocimientos para estimar las necesidades futuras de recursos humanos; por ejemplo un gerente puede estar convencido simplemente de que la carga de trabajo justifica otro empleado ó bien mediante el cual los planificadores consultan con los gerentes, que son los expertos en lo que se refiere a las necesidades futuras de empleo en sus departamentos, otro método es el de encuestas, mediante la técnica Delphi, en este método se solicitan estimaciones

a un grupo de expertos, por lo general a gerentes y después los planificadores del departamento de personal actúan como intermediarios, resúmen las diversas respuestas e informan sobre los hallazgos a los expertos. Los resúmenes y las encuestas se repiten hasta que las opiniones de los expertos comienzan a coincidir con los acontecimientos futuros.

b. Predicciones de proyección de tendencias, esto es proyectar las tendencias del pasado.

1. Los dos métodos mas sencillos son la extrapolación que se basa en la extensión de los índices de cambio del pasado al futuro; por ejemplo, si se contrata a un promedio de veinte empleados de producción cada mes, durante los dos últimos años, la extrapolación de esta tendencia al futuro significará 240 trabajadores de producción añadidos durante el próximo año.

2. El método de indexación es un método para estimar las necesidades futuras de empleo, haciendo coincidir el crecimiento del empleo con algún índice, por ejemplo el aumento de ventas.

c. Otros métodos de predicción.

1. Análisis de planeación y presupuestos, en general las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos tienen planes de largo plazo y presupuestos detallados. Un análisis de los presupuestos de un departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más empleados, estos datos

mas la extrapolación de los cambios en la fuerza laboral, tales como despidos, dimisiones,etc; pueden proporcionar estimaciones a corto plazo.

2. El análisis de nuevos negocios requiere que los expertos estimen las necesidades de recursos humanos a partir de los requerimientos de empresas que realizan operaciones similares.

a. Los modelos de computadoras son una serie de fórmulas matemáticas que utilizan simultaneamente la extrapolación, la indexación, los resultados de encuestas y estimaciones de los cambios de la fuerza laboral, con el fin de calcular las necesidades futuras de recursos humanos.

b. Necesidades de recursos humanos. Los planes de corto plazo son más especificos y se pueden elaborar en una tabla de empleados, lo cual nos indica las necesidades futuras de empleo para cada tipo de trabajo. La lista puede ser de una cantidad específica o una gama apróximada de necesidades, hecho que depende de la precisión del pronóstico básico; las tablas de empleados no están nunca completas ni son totalmente precisas, se trata solo de aproximaciones que permite a los especialistas de personal hacer coincidir la demanda con la oferta a corto plazo.

### 1.1.2 Oferta de recursos humanos.

Una vez que el departamento de personal efectúa las proyecciones sobre las demandas futuras de recursos humanos, el interés primordial será el de

cubrir las vacantes proyectadas. Existen dos fuentes de oferta: la interna y la externa.

a. Estimaciones de la oferta interna.

Fuentes internas de la oferta son aquellos empleados actuales a los que se puede ascender, transferir o degradar, con el fin de satisfacer las necesidades esperadas.

1. Las auditorías de recursos humanos resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados. Cuando se refieren a personas que no ocupan puestos de gerencia, las auditorías dan como resultado inventarios de aptitudes y las auditorías de los gerentes se denominan inventarios administrativos. Un inventario cataloga la capacidad y las aptitudes de cada empleado, este resumen proporciona a los expertos un panorama completo de la capacidad con que cuenta la fuerza laboral de la organización. Para que sean útiles los inventarios de recursos humanos tiene que actualizarse periódicamente por lo menos cada dos años; los cambios principales incluyen nuevas aptitudes, obtención de títulos universitarios, modificación de los deberes de empleo, etc.; no actualizar los inventarios de aptitudes puede provocar que los empleados actuales sean ignorados cuando se presenten vacantes de empleos dentro de la organización.

El inventario de administración de personal requiere información sobre: cantidad de empleados supervisados, presupuesto total administrado, deberes de los subordinados, tipos de empleados supervisados, capacitación administrativa recibida y deberes administrativos previos.

2. Gráficas de reemplazamientos. Son representaciones gráficas de quién sustituirá a quién, en el caso de que se produzca una vacante de empleo, la información para construir la gráfica procede de la auditoría de recursos humanos. La potencialidad de reemplazo está formada por dos variables: el rendimiento actual y las posibilidades de ascenso; el rendimiento actual se determina, en gran parte, mediante las evaluaciones de desempeño que efectúan los supervisores, opiniones de otros gerentes, de los compañeros y subordinados; las posibilidades de ascenso en el futuro se basan primordialmente en el rendimiento actual y las estimaciones hechas por los superiores inmediatos sobre el éxito futuro en el nuevo empleo; así como también el departamento de personal puede contribuir a estas estimaciones mediante la aplicación de pruebas de empleo, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Ventajas de las gráficas de reemplazo:

Facilitan una rápida consulta.

Se maneja como información confidencial.

Desventajas de las gráficas de reemplazo.

Contienen información muy limitada.

b. Estimaciones de la oferta externa.

Algunas empresas carecen de reemplazos para cubrir las vacantes que se presenten; cuando no hay reemplazos o cuando las vacantes sean para empleos de nuevo ingreso, será necesario recurrir a la oferta externa de recursos humanos.

1. Necesidades externas. El crecimiento de la empresa y la eficiencia del departamento de personal determinan, en gran parte, la necesidad de fuentes externas de recursos humanos; una empresa de crecimiento rápido tendrá más vacantes de nivel inicial y la cantidad de vacantes de otros niveles dependerá de la medida en que el departamento de personal ayude a los empleados a desarrollar sus aptitudes.

2. Análisis del mercado laboral. El éxito que tenga el departamento de personal para encontrar nuevos empleados depende del mercado laboral; incluso cuando los índices de desempleo sean elevados, muchas veces es difícil encontrar a la persona adecuada, a corto plazo, el índice de desempleo nacional sirve como medida aproximada de lo difícil que es la contratación de nuevos empleados. Sea cual sea el índice de desempleo las necesidades externas se deben satisfacer atrayendo a personas que tienen otro trabajo, a

largo plazo el progreso local y las tendencias demográficas tienen los efectos más importantes sobre los mercados laborales.

3. Actitudes de la comunidad. Las actitudes de la comunidad también afectan la composición del mercado laboral, como las actitudes contrarias al crecimiento ó a las empresas pueden provocar que éstas se trasladen a otras áreas; la disminución de la fuerza laboral sirve como disuasivo para las nuevas empresas, con lo cual se completa el ciclo.

4. Demografía. Las tendencias demográficas son otra variable que a largo plazo afecta la disponibilidad de personal externo.

c. Aplicación de los planes de recursos humanos.

Una vez que se estiman la oferta y la demanda de recursos humanos, puede ser necesario efectuar ciertos ajustes; cuando la oferta interna de trabajadores sobrepasa la demanda de la empresa, existirá un excedente de recursos humanos; la mayoría de las empresas responden a los excedentes con la congelación de las contrataciones, lo que impide que el departamento de personal llene las vacantes con personas del exterior, en lugar de ello, se asignan nuevos deberes a los empleados actuales; las salidas voluntarias, denominadas atricción, reducen lentamente el excedente. Si persiste se motiva a los empleados para que tomen permisos de ausencia temporal; los paros se utilizan también en el caso de excedentes a corto plazo; en caso de que los excedentes persistan se despide a los empleados.

Si las fuentes internas no pueden satisfacer las necesidades de la organización, existirá una escasez de recursos humanos, la respuesta a corto plazo es limitada ya que se debe basar en los procesos de obtención de personal en el exterior y encontrar nuevos empleados y a largo plazo las respuestas pueden ser mas flexibles ya que en este caso se pueden utilizar el proceso de empleos internos; o sea, se pueden redoblar esfuerzos para que los empleados desarrollen los conocimientos, las capacidades y las actitudes que se necesitan.

## 1.2 Impacto de la organización de los puestos sobre los individuos.

Una organización para alcanzar sus objetivos debe segmentar toda una gama de actividades las cuales deben ser desempeñadas por los individuos. Para muchos individuos, el trabajo es una experiencia muy satisfactoria que es preferible a la ociosidad. Sin embargo, para otros el trabajo es fuente de pocas satisfacciones y representa un sacrificio de tiempo, que deben hacer para ganar el dinero que necesitan para comprar algo de lo que buscan en la vida.

### 1.2.1 Tipos de actitudes de los individuos.

a). La satisfacción en el puesto. Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Al buscar trabajo en la actualidad, muchas



personas, en especial las que entran al mercado laboral por primera vez, buscan algo más que sólo ganar dinero por su trabajo.

b. El involucramiento en el puesto mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él.

c. Compromiso organizacional se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas y desea mantener su afiliación a la misma.

d. La enajenación en el trabajo. Los empleados que no están satisfechos con su trabajo pueden enajenarse con respecto a él y a la organización en general. La enajenación es una condición en la cual el empleado tiene poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, la organización o la sociedad. Esto es un factor que genera en las organizaciones un alto índice de rotación de personal.

e. Trabajo vs ociosidad. La pérdida de su trabajo puede ser la causa de que se pierdan los ingresos y también el sentido del propio respeto; aun cuando el trabajo no sea remunerador psicológicamente, por lo menos puede proporcionar al empleado un sentimiento de autorrespeto porque lo capacita a sostenerse a sí mismo y a su familia. Al ocupar la mayoría del tiempo del individuo, el trabajo puede ayudar a impedirle que se aburra. En algunos casos el tiempo ocioso se puede infiltrar en el trabajo si no está supervisado u organizado adecuadamente

para que proporcione a los empleados la oportunidad y/o estímulo de mantenerlos ocupados; por lo que el problema del tiempo libre en el trabajo puede solucionarse teniendo una cantidad de trabajo adecuada y haciéndolo interesante para absorber la atención e interés de los empleados.

### 1.2.2 Contribución del trabajo a la sociedad.

Los productos y servicios necesarios para cubrir las exigencias de nuestra sociedad sólo pueden ser producidos mediante el trabajo que sus miembros ejecutan. Tal trabajo proporciona satisfactores para las necesidades no sólo de los miembros productores, incluyendo a los incapacitados o a quienes son demasiado viejos o jóvenes para formar parte de la fuerza de trabajo.

En nuestra sociedad, el trabajo también sirve como fuente de empleo y de ingreso para sus miembros. Si las máquinas permiten que se reduzca el costo de ciertos artículos o servicios, al final aumentará la demanda de ellos, lo considerable como para hacer que sean empleadas más personas en su producción. La sociedad debe preocuparse no sólo por el desempleo sino también por el subempleo. El subempleo existe cuando una persona está ejecutando un trabajo que está por abajo del nivel de su capacidad. Igual que el desempleo, el subempleo representa un desperdicio del talento humano y una pérdida para la sociedad.

### 1.2.3 El puesto y sus funciones.

En una organización, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es el puesto. Si la carga de trabajo de un puesto en particular es lo bastante pesada, se puede requerir más de un empleado para desempeñarlo. Dependiendo del número de las posiciones que se hayan presupuestado en la estructura de la organización esto es lo que determina el número de individuos que puedan ser empleados, en virtud de que cada uno de ellos deberá ocupar una posición por separado en la estructura.

#### Ventajas de la estructura organizacional.

Proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que deba ser ejercida por quienes ocupen los puestos.

Establece las bases para la selección y entrenamiento de los empleados.

Establece las bases para evaluar el desempeño y determinación de sueldos.

#### Relaciones del puesto con el papel y el estatus.

El papel o rol de un empleado en una organización determina el rango que ocupa dicho empleado con respecto a otros en la organización; lo cual viene siendo el estatus; y se ve beneficiado o afectado por los distintos roles que haya

desempeñado el empleado a través del tiempo que ha pertenecido a la empresa o de comportamiento. Dicho papel o rol de un empleado en el puesto está determinado formalmente por los deberes y responsabilidades que requiere el puesto que desempeñe. La cooperación y la eficiencia en una organización requieren que el personal de supervisión reconozca la importancia del papel y el estatus en las relaciones interpersonales y sus efectos sobre el desempeño. Las habilidades que un puesto exige de un individuo, así como sus obligaciones, condiciones de trabajo y salario, ayudan a determinar su estatus en el puesto.

La ubicación del escritorio del empleado o su lugar de trabajo, las herramientas y equipo que utiliza y la vestimenta pueden en algunas organizaciones simbolizar estatus. A nivel ejecutivo, la ubicación de la oficina y sus muebles, el espacio reservado para su estacionamiento y cosas parecidas son símbolos típicos del estatus que pueden proporcionar a los ejecutivos una fuente de satisfacción para el ego. Los individuos que tienen más estatus por su antigüedad, su edad, sus habilidades u otros factores, pueden esperar recibir preferencia con respecto a las asignaciones de trabajo y condiciones de empleo sobre otros empleados con menos estatus; si estos "privilegios de rango" esperados son ignorados por los supervisores cuando se toman decisiones sobre el personal, pueden generar resentimientos de parte de los individuos con estatus y causar que se conviertan en un problema. Los sentimientos de seguridad y ajuste del empleado es probable que sean más favorables; si existe

consistencia con respecto a los factores sobre los cuales está determinado su estatus; ya que la inconsistencia sobre estos factores puede contribuir a la ansiedad de estatus en el cual el individuo experimenta una sensación de inseguridad al no saber qué jerarquía tiene con respecto a sus colegas.

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son:

1. Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental. Aquí los empleados prefieren puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad; y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando.
2. Recompensas equitativas. Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas; si el empleado percibe que hay un sentido de equidad entre la remuneración por su trabajo, los requerimientos del puesto y las habilidades individuales, hay un alto porcentaje de probabilidad en la satisfacción del empleado.
3. Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo. Lograr una armonía del entorno laboral es mantener estable la condición física y mental del empleado; ya que la temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales deben ser los adecuados de acuerdo a sus funciones dentro del trabajo.
4. Relaciones interpersonales. Los individuos buscan un trabajo no solo por la necesidad económica, sino también por su necesidad de interacción social;

ya que al encontrar gente que lo apoye, que sea amigable, comprensiva, también es un factor para que se incremente su satisfacción con el puesto y se sienta más identificado con la organización.

5. Ajuste de personalidad-puesto. Lograr seleccionar a la persona que reúna los requerimientos del puesto; así como el empleado debe tener acertividad para aplicar los talentos y habilidades correctos dependiendo de las actividades a realizar.

La insatisfacción de los empleados se manifiesta de la siguiente manera:

1. Salida. Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo además de la renuncia.
2. Voz. Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejoramiento, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
3. Lealtad. Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones . Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración harán lo correcto.
4. Negligencia: permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores.

Dentro de las organizaciones el departamento de recursos humanos juega un papel central en el desarrollo y plan de vida profesional de cada empleado. Una de las principales funciones del departamento de recursos humanos es mantener la armonía laboral y para lograr esto se tiene que invertir tiempo en atender las necesidades de sus empleados; ya que de acuerdo a su nivel de estudio, costumbres, valores y actitudes se refleja su comportamiento y desarrollo laboral.

De acuerdo al patron de vida de los individuos, estos tienen diferentes actitudes y si estos son negativos; dependiendo de la situación o de la persona de relaciones laborales que lo maneje; es difícil que cambie el empleado o que se obtenga su cooperación en acatar las disposiciones de la empresa. En algunos casos las técnicas de persuasión oral son más eficaces cuando uno usa un tono positivo y lleno de tacto, que proyecte seguridad en lo que afirma, así como mostrando empatía con el empleado, utilizando la lógica, apoyandose en evidencias acerca de los temores, frustraciones y otras emociones del empleado. Es más probable que los empleados respondan a los esfuerzos para lograr un cambio si éstos los hace una persona que les agrada y que sea creíble y convincente.

Si el representante de relaciones laborales le agrada a la gente, es más factible que se identifiquen con él y comprendan el mensaje. La credibilidad implica confianza, habilidad y objetividad; por lo que de esta manera es más

probable que se pueda cambiar la actitud de un empleado si ese empleado considera a la persona que lo atiende es creíble, que sabe de lo que habla y que es imparcial en su observación.



## CAPITULO 2

### INFORMACION NECESARIA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

#### 2.1 Información requerida para el análisis y descripción de puestos.

Los gerentes manejan todos los asuntos relativos a los empleados cuando no hay departamento de administración de personal; debido a que los gerentes operacionales están familiarizados con los empleos que supervisan, no necesitan información sobre puestos; conocen las características, las normas y la capacidad humana que se necesita para cada puesto de trabajo. Después de que se crea un departamento de personal, los conocimientos y requisitos relativos a los puestos deben reunirse mediante el análisis de puestos. Los que realizan esta tarea son los especialistas llamados analistas de puestos.

##### 2.1.1 Análisis de puestos.

El análisis de puestos es un procedimiento que permite recoger, evaluar y organizar sistemáticamente la información sobre los diversos puestos de trabajo e identifica las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto en particular.

La tarea es un elemento básico del trabajo, un paso lógico y necesario en la realización del cometido de un puesto de trabajo. El cometido consiste en una ó más tareas que conforman la actividad principal del puesto de trabajo. La responsabilidad consiste en uno ó más cometidos que se identifican y describen el objetivo principal del puesto de trabajo o la razón de su existencia.

Las principales actividades de administración de personal que se deben de tomar en cuenta para el análisis de puestos son:

1. Evaluar el modo en que se afectan los desafíos ambientales a los puestos individuales.
2. Eliminar requisitos innecesarios de puestos que pueden provocar discriminación laboral.
3. Descubrir elementos de puestos que mejoran o empeoran la calidad de vida en el trabajo.
4. Planear los requisitos humanos del futuro.
5. Acoplar a los candidatos del empleo con los puestos vacantes.
6. Determinar las necesidades de adiestramiento para empleados nuevos y experimentados.
7. Crear planes para desarrollar el potencial de los empleados.
8. Establecer normas realistas de rendimiento.
9. Situar a los empleados en trabajos que permitan utilizar eficazmente sus capacidades.
10. Remunerar de modo justo a los empleados.

### Pasos para el análisis de puestos:

1. Determinar el uso de la información del análisis del puesto, ya que esto ayudará a fijar el tipo de datos a reunir y la técnica que se deba utilizar para hacerlo.
2. Reunir información previa sobre los trabajos y las características de quienes ocupan los puestos; por lo que para esto estudian la organización, sus finalidades, su diseño, sus ingresos y egresos, así como los informes de la compañía, la industria y el gobierno sobre el trabajo que van a analizar.
3. Posteriormente se identifican los puestos que van a analizar ya que en las compañías grandes, los analistas deben elaborar listas de puestos de la misma línea de autoridad y responsabilidad y se apoyan en registros de nóminas, gráficas de organización o conversaciones con los trabajadores y los supervisores.
4. Aplicar una o más de las técnicas de análisis de puestos para obtener la información de las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.
5. Revisar la información con los participantes, como pueden ser el trabajador y su jefe inmediato.
6. Elaborar una descripción y especificación del puesto.

Métodos para reunir información sobre el análisis de puestos.

a. Cuestionarios. Pueden ser de dos tipos: lista de verificación muy estructuradas (Marca la actividad y tiempo de realización) y cuestionarios abiertos; se elaboran cuestionarios ya que sirven para conocer los deberes, las responsabilidades, las capacidades humanas y las normas de rendimiento de los puestos investigados para el análisis de puestos y cuentan con los siguientes datos:

1. La posición e identificación del puesto.
2. Deberes y responsabilidades del trabajo (objetivo general y objetivos específicos).
3. Características humanas (atributos y condiciones físicas, conocimientos y habilidades) y condiciones de trabajo (seguridad e higiene).
4. Normas ó criterios de desempeño o rendimiento.

Los cuestionarios por correo es una opción rápida y menos costosa; y permite que se estudien muchos puestos al mismo tiempo, sin embargo es menos preciso porque algunas preguntas se entienden equivocadamente.

### Ventajas del cuestionario.

Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.

Es menos costoso que la entrevista.

### Desventajas del cuestionario.

Puede resultar costoso y tardado si el empleado no entiende las preguntas.

### b. El método de la entrevista.

Existen tres tipos de entrevista que son:

1. Las entrevistas individuales con cada empleado.
2. Las entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo.
3. Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

Sus ventajas son:

Permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma podrían no salir a la luz.

Ofrece la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del análisis del puesto.

Permite al entrevistado dar a conocer desacuerdos o puntos de vista que de lo contrario no llegarían a oídos de la gerencia.

Permite una sencilla y rápida forma de obtener información.

Desventajas.

Se pueden dar malentendidos involuntarios ó una falsificación directa.

Se tiende a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras.

Es un proceso lento.

Normas para la entrevista:

1. Si se trabaja en un análisis del puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los empleados que sepan más sobre el mismo, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.
2. Se debe establecer rápidamente un ambiente de cordialidad con el entrevistado.
3. Seguir una guía estructurada o lista de verificación, en la que se incluyan las preguntas y se tenga espacio para las respuestas.
4. Cuando las actividades no se realizan con regularidad se le debe pedir que haya una lista de sus deberes en orden de importancia, así como la frecuencia.

5. Al término de la entrevista es necesario revisar y verificar los datos.

c. Los registros o diarios también llamados bitacora de empleados. Es una lista diaria, hecha por los trabajadores, de cada actividad en la que se desempeñan junto con el tiempo de cada una. La bitacora es otra opción aunque los gerentes y empleados lo consideran una molestia y tiene sus desventajas ya que se va perdiendo el interés y la información no está completa, además de que se invierte demasiado tiempo.

d. El método de la observación es lento y costoso y menos preciso ya que el analista puede pasar por alto algunas actividades que se realizan de modo irregular; más sin embargo este método se combina frecuentemente con las entrevistas para que el resultado sea más preciso.

e. Procedimiento del servicio civil de Estados Unidos. Es una técnica de análisis de puestos que proporciona un procedimiento normalizado por medio del cual se pueden comparar y clasificar los diferentes puestos. Este método reúne la información sobre una hoja de registro del análisis del puesto en donde se anota primero la información de identificación y un breve resumen del puesto, después el especialista hace una lista en orden de importancia de las tareas específicas del puesto.

f. Técnicas cuantitativas para el análisis de puestos.

Cuestionarios de análisis de posición (CAP) es un cuestionario utilizado para reunir datos cuantificables relacionados con las tareas y responsabilidades de los diferentes puestos.

Ventajas

Ofrece una calificación cuantitativa o perfil de cualquier empleo y se puede clasificar en 5 dimensiones básicas ese puesto:

1. Tener responsabilidades de toma de decisiones, comunicaciones y sociales.
2. Desempeñar actividades que requieran capacidad.
3. Mantenerse físicamente activo.
4. Operar vehículos, equipo, etc.
5. Procesar información.

g. Procedimiento del departamento del trabajo. Método normalizado para calificar, clasificar y comparar virtualmente cada tipo de puesto con base en los datos, las personas y las cosas. Se explica este procedimiento mas adelante en el formato de la descripción de puestos.

h. El análisis funcional de puestos. Método para clasificar puestos similar al análisis de puestos del departamento de trabajo, pero que adicionalmente toma en cuenta el grado de necesidad de instrucciones,



razonamiento, juicio y facilidad verbal para desempeñar las tareas del puesto.

El análisis funcional del puesto difiere en dos sentidos del método del departamento de trabajo que son:

Primero, el análisis funcional del puesto califica al puesto no sólo de acuerdo con los datos, las personas y las cosas, sino además en las siguientes cuatro dimensiones: el grado en el que se requiere de instrucciones específicas para realizar el trabajo; la medida en que es necesario aplicar el razonamiento y el juicio para desempeñar la labor; la habilidad matemática requerida para su desempeño y las facilidades de idioma necesarias para hacer el trabajo.

Segundo, el análisis funcional del puesto también identifica los estándares de desempeño y las necesidades de capacitación.

El análisis de puestos de trabajo resulta útil para realizar las siguientes actividades de recursos humanos: Reclutamiento, selección, evaluación del rendimiento, retribuciones(compensaciones), formación y desarrollo de la carrera profesional del empleado o candidato.

## 2.1.2 Descripción del puesto ó puestos de trabajo.

La descripción de puestos “Es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización”.

Descripción del puesto de trabajo. Es el documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

El formato de descripción de puestos debe contener los siguientes elementos:

1).- Identificación ó sección de identidad del puesto.

a).- La clave del puesto esta formada por números, letras o ambas cosas, estos códigos son útiles para comparar distintos puestos. Las claves del diccionario de títulos ocupacionales se utiliza para codificar dichos puestos publicado en 1965 en Estados Unidos. Cada puesto del Diccionario de títulos ocupacionales tiene una clave de seis dígitos, el primer dígito divide todos los puestos en nueve categorías, el segundo y tercer dígito limitan la ocupación de una a 603 grupos ocupacionales y los tres últimos dígitos explican la relación del puesto con datos(cuarto dígito), personal(quinto dígito) y objetos(sexta dígito).

Categorías	Datos
0. Ocupaciones profesionales, técnicas o administrativas.	0. Sintetización.
1. Ocupaciones profesionales, técnicas o administrativas.	1. Coordinación.
2. Ocupaciones de oficina y ventas.	2. Análisis.
3. Ocupaciones de servicio.	3. Compilación.
4. Agricultura, silvicultura, pesca y actividades conexas.	4. Computación.
5.- Ocupaciones de elaboraciones.	5. Redacción.
6. Ocupaciones de manejo de máquinas.	6. Comparaciones.
7. Ocupaciones en bancos de trabajo.	7. Sin relación imp.
8. Ocupaciones de trabajos estructurales.	8. Sin relación imp.
9. Ocupaciones diversas.	

Personas	Objetos
0. Orientación	0. Preparación.
1. Negociaciones.	1. Trabajos de precisión.
2. Instrucción.	2. Operaciones-control.
3. Supervisión.	3. Manejo-conducción.
4. Recreaciones.	4. Manipulación.
5. Persuasión.	5. Atención de servicio.
6. Indicaciones y conversaciones	6. Alimentación-salidas.
7. Servicios.	7. Manejo de objetos.
8. Sin relación importante.	8. Sin relación importante.

b).- La fecha.

c).- Autor. La persona que lo elabora.

d).- Ubicación. A que departamento o departamentos pertenece o tiene relación.

e).- Grado del puesto. Nivel que tiene dentro de la organización(organigrama).

f).- Supervisor. Nombre ó puesto del jefe inmediato.

g).- Estatus. Tipo de trabajador(salary, sindicalizado o de confianza).

2.- Resumen del puesto y deberes: el resúmen es un párrafo que indica lo que es el trabajo, cómo se realiza y quién se encarga de hacerlo. Y en los deberes se identifican las tareas y las actividades, se hace incapié en el rendimiento y las responsabilidades dentro de los deberes de puestos.

3.- Condiciones de trabajo. Una descripción del puesto explica también las horas de trabajo, los riesgos para la seguridad y la salud, las necesidades de desplazamientos y otras características de los puestos.

4.- Aprobaciones. Puesto que las descripciones de puestos afectan a la mayoría de las decisiones de personal, su precisión debe ser comprobada por empleados escogidos y sus supervisores y ya una vez comprobada se obtiene las firmas de conformidad del jefe inmediato y del gerente o director de personal.

La responsabilidad de la descripción de puestos recae en el departamento de recursos humanos en colaboración con el directivo del departamento y jefe directo del puesto.

Normas para la elaboración de descripción de puestos:

- 1.- Ser claro.
- 2.- Indicar el alcance (autoridad y responsabilidad).
- 3.- Ser específico.
- 4.- Ser breve.
- 5.- Verificar y repasar la información.

### 2.1.3 Especificaciones del puesto.

Una especificación de puesto describe lo que el puesto exige a los trabajadores que lo realizan y las aptitudes humanas.

El formato debe contener los siguientes datos:

- a. Sección de identidad del puesto.
- b. Factores de habilidad: educación, experiencia, capacitación, grado de coordinación y comunicación.
- c. Factores de esfuerzos: exigencias físicas y mentales.
- d. Condiciones de trabajo.

## Criterios para redactar las especificaciones del puesto.

1. Especificaciones para personal capacitado frente al no capacitado: rasgos físicos, personalidad, intereses ó habilidades de percepción que impliquen cierto potencial para desempeñar el puesto.
2. Especificaciones del puesto en base en el juicio. Con base en los juicios experimentados de personas como los supervisores o gerentes de personal.
3. Especificaciones de puesto con base en el análisis estadístico. Este paso requiere de cinco pasos:
  - a. Analizar el puesto y decidir cómo evaluar el desempeño en el mismo.
  - b. Seleccionar los rasgos personales como la destreza con los dedos que se considere deban predecir un rendimiento satisfactorio.
  - c. Probar estos rasgos en los candidatos al puesto.
  - d. Medir el desempeño subsecuente de estos candidatos.
  - e. Analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano y el desempeño en el puesto.

#### 2.1.4 Problemas relativos en la elaboración del perfil.

Al elaborar las descripciones de puestos y establecer los requerimientos que el candidato debe reunir para ocupar el puesto, se pide la colaboración de los directivos, gerentes o en su defecto de los jefes directos de los distintos departamentos de la organización, ya que de manera conjunta se va a llevar a cabo el proceso de selección del candidato idóneo para el puesto, aunque en algunos casos nos encontramos con diversas dificultades debido a que las personas involucradas en la creación del perfil del puesto no les queda claro la definición y existe confusión en establecer clara y específica la información ó cuando se trata de la creación de un nuevo puesto ó de una actividad emergente o paralela al puesto, la función se puede complicar incluso más debido a la falta de experiencia y de puntos de referencia previos. Es común encontrarse ante clientes internos o externos que se sitúan en alguna teoría específica sobre cómo debería ser el candidato para el puesto.

A continuación se mencionan los tipos de teorías acerca de los clientes:

- a. Cliente de la teoría ingenua: este tipo de cliente no sabe lo que necesita, recurre a etiquetas comunes de requerimientos como “ buen trabajador, que no se asuste ante el trabajo, es incapaz de salir de estas afirmaciones generales, en algunas ocasiones se debe a la falta de conocimiento de las exigencias de las tarea o actividad ó por falta de

capacidad personal de conceptualizar los requerimientos del puesto. Los clientes de este tipo requieren una guía muy firme por parte del profesional en la labor exploratoria inicial y el éxito en la tarea va a depender en gran medida de la habilidad que el seleccionador tenga para estructurar de forma sistemática y simple en la investigación inicial sobre el puesto, aún a pesar de las muestras de impaciencia del cliente y de sus muchas perplejidades ante las inagotables preguntas del profesional.

- b. Cliente de la teoría cerrada: En este caso el cliente sabe o cree saber muy bien cuál es el tipo de persona que necesita y tiene una teoría totalmente definida sobre lo que está buscando. Se resiste de forma más o menos abierta, a las sugerencias del seleccionador. Existen variaciones de este tipo de clientes en cuanto a los requerimientos del puesto.
  - 1. Monográfico: concentra su atención en una o dos características imprescindibles del perfil, olvidando casi siempre un buen número de aspectos importantes.
  - 2. Maximalista: persigue algún rasgo secundario como algo crucial e irrenunciable.
  - 3. Técnico: le atribuye un gran valor a un componente técnico de la información del candidato o de su perfil psicológico.
  - 4. Cliente de la teoría errónea: Este tipo de cliente requiere características del perfil muy sofisticado; el único problema es que



se equivoca con su contenido. Como consecuencia cada vez que el profesional lo contradice, se refuerza más y más en su postura y descalifica progresivamente al propio seleccionador, que finalmente no tiene mas remedio que ceder ante la presión del cliente ó renunciar al proceso. En este tipo de teoría, la formación de un criterio claro por parte del seleccionador y la composición de la candidatura final va a ser el factor critico de éxito en el resultado final.

5. Cliente con la teoría súperman: Este cliente piensa que el ideal de persona para desempeñar el puesto es aquella que reúna todo tipo de competencias y de características en su más alto grado y con la expresión más articulada y completa de dominio de cada una de ellas. Toda capacidad le parece no solo conveniente sino imprescindible. Como es natural, este tipo de cliente no calcula las implicaciones sociales de un supercandidato que reúna tales virtudes, el desequilibrio comparativo que provocaría con los demás miembros de la organización ó el coste de atraer o retener a este tipo de persona.

Al surgir la necesidad de contratar a una persona para cubrir una vacante, la persona que lo solicita facilita al seleccionador una descripción más o menos detallada y minuciosa del puesto y de sus responsabilidades; de los factores críticos de éxito que se revelan como más sobresalientes y de las dificultades

objetivas que el ocupante encontrará en su desempeño. Estas reflexiones actualizadas acertadas o no, completas o incompletas, son la fuente de información más valiosa para el seleccionador que a lo largo del proceso, debe cuidar su análisis, tratando de añadir valor a esta información.

#### 2.1.5 Análisis de las tareas de resultados.

Cada puesto de trabajo debe conseguir, mediante su ejercicio y correcto desempeño, un conjunto de resultados específicos como efecto de la puesta en escena de sus papeles profesionales. Las áreas de resultado no deben confundirse con las tareas. Las tareas consisten fundamentalmente en acciones que el ocupante del puesto desarrolla en el desempeño de su actividad profesional. Las áreas de resultados son los efectos deseables que las acciones deben producir.

Por ejemplo:

Acciones	Areas de resultados
Analizar puestos de trabajo.	Mantener la plantilla de personal
Determinar perfiles profesionales.	puestos clave dotada de forma
Actualizar expedientes de personal.	satisfactoria.
Mantener entrevistas de evaluación con empleados.	
Consultar datos de resultados personales históricos.	
Tomar decisiones sobre selecciones internas para puestos clave.	

### 2.1.6 Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.

En la fase del análisis de puestos de trabajo el objetivo es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas, capacidades, sus conocimientos y experiencias de manera que consigan los fines o resultados deseados. Los diversos aspectos que se deben tomar en cuenta para evaluar las situaciones críticas para el éxito del puesto; son los aspectos de responsabilidad, características del entorno social del puesto y sus aspectos ejecutivos.

- a. Responsabilidad: se trata de reflexionar sobre las exigencias del puesto en cuanto a la toma de responsabilidades de su ocupante debidas al mantenimiento de relaciones internas o externas con diversos tipos de personas y con variadas finalidades que exigen distinto grado de competencia e imponen diferentes cargas de responsabilidad; así como por el número y características de los subordinados sobre los que debe ejercer el mando ( tipos de frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar).
- b. Características del entorno social: comprende analizar el entorno de trabajo tales como: los compañeros, los jefes, los clientes, los proveedores, los usuarios, las restricciones legales, las normativas (reglamentos y procesos), las políticas, las tecnologías, entre otras; que

deberán afrontar con acierto, el ocupante del puesto si quiere alcanzar el éxito en sus resultados no sólo de forma transitoria, sino de manera consecutiva y eficaz, sin causar daños o costos ocultos de la organización en el mediano o largo plazo.

- c. Aspectos ejecutivos: debe plantearse el tipo y alcance de toma de decisiones que el ocupante del puesto debe tomar, así como la frecuencia, relevancia, grado de normativa a que estan sujetas, responsabilidad patrimonial que entrañan para la empresa (activos) y forma en que pueden afectar a la seguridad de los empleados, los clientes o colaboradores.

Todos estos aspectos serán de vital importancia a la hora de definir complejidad del puesto y las habilidades especificas requeridas por el mismo.

#### 2.1.7 Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.

Los requerimientos del puesto son aquellas características personales y/o profesionales que deben presentarse en un ocupante específico de un puesto de trabajo para que su desempeño del mismo pueda resultar eficaz y alcanzar los resultados esperados y previamente fijados, de tal manera que la presencia

e idoneidad de estas características se puedan comprobar de manera objetiva en un candidato o empleado específico y no estén sujetas a evaluación o apreciaciones subjetivas.

#### Requerimientos:

- a. Edad mínima y máxima aceptables, así como edad preferida: algunos puestos requieren personas de edades específicas, mientras que en otros resulta irrelevante.
- b. Nacionalidad preferida: dependiendo del contenido del puesto ya que algunos puestos se relacionan.
- c. Sexo preferido: siempre surgen las dudas sobre hasta dónde llegan las limitaciones objetivas para el desempeño de las mujeres de diversas funciones consideradas como típicamente masculinas.
- d. Procedencia geográfica aceptable o no aceptable: dependiendo de la naturaleza del puesto (ventas, mercadotecnia, puesto público o gubernamental), nivel operativo se selecciona en base a la facilidad de transportación o desplazamiento a su lugar de trabajo.
- e. Situación militar aceptable o no aceptable: en base a la Ley Federal de Trabajo o salud mental para los requerimientos del puesto.
- f. Estado civil aceptable o inaceptable: dependiendo de la disponibilidad de horario de trabajo y sus obligaciones o necesidades personales.

- g. Disponibilidad para actividades especiales, viaje o desplazamientos frecuentes: si el candidato seleccionado deberá viajar y ausentarse de su hogar con una frecuencia previsible alta o bien deberá estar disponible fuera de horario o desplazarse frecuentemente a donde lo requieran, es importante que su situación personal y familiar no presente indicios de una dependencia de la persona que le impida realizar sus funciones.
- h. Necesidades de disponer de permiso de conducir y clase.
- i. Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello.
- j. Formación básica educativa: se refiere a aquellos conocimientos preparatorios que el candidato debe reunir para adquirir los demás aprendizajes necesarios para un correcto desempeño del puesto de trabajo. A la hora de determinar la formación básica del sujeto, no nos limitemos a identificar el título que debe poseer, sino el contenido de la formación que ha debido conseguir y que resulte imprescindible para un desempeño adecuado y de alto rendimiento del puesto que intentamos cubrir.
- k. Formación complementaria o técnica requerida: se trata del conjunto de conocimientos específicos acerca de la realidad sobre la que ha de actuar y de los métodos idóneos para actuar sobre ella que debe manejar con acierto.
- l. Idiomas necesarios para el desempeño del puesto y su grado de dominio o conocimiento real: el idioma, como requerimiento objetivo del puesto de trabajo, debe ser cuidadosamente medido tanto en su necesidad y

utilización real en proceso profesional posterior como en el grado y el nivel de exigencias que se establecerá en la selección.

- m. Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto. Se debe tener en cuenta el cúmulo de aprendizajes en base a la experiencia requeridos por la tarea y los motivos por los que se requieren. Así como pueden existir experiencias vitales “ incapacitantes” para una determinada función o puesto.

#### 2.1.8 Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.

En este análisis comprenderá los aspectos tales como el estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, esto dará indicaciones precisas sobre el tipo de funcionamiento social en el que candidato idóneo deberá resultar adaptativo y llevar al éxito su desempeño.

#### 2.1.9 Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo.

El momento central de todo análisis y descripción de un perfil profesiográfico consiste en la identificación correcta y minuciosa de los rasgos definitorios del comportamiento profesional de un “ocupante tipo” del puesto, de modo que estas peculiaridades características de su conducta garanticen la consecución de los objetivos que se le asignan al puesto. Se requiere identificar las

competencias conductuales “críticas” requeridas para alcanzar de manera totalmente satisfactoria las “áreas de resultados”.

Una competencia conductual es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto; que puede definirse como característica de su comportamiento; bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

El método recomendado es el siguiente:

- a. Tomar como punto de partida el análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo.
- b. Considerar las competencias conductuales para cada situación crítica para alcanzar un resultado positivo. Esto es, las competencias conductuales que debe poseer el empleado que desempeña el puesto y en cuya ausencia la “situación crítica” no puede realizarse completa o adecuadamente y en consecuencia, el área de resultados” correspondiente no se alcanza. Se debe de simplificar las competencias conductuales requeridas a un número manejable y que sean las más importantes entre 12 ó 14.



## Lista de competencias conductuales mas importantes

<u>Término común</u>	<u>Competencia conductual</u>
Fajador	Ambición
Duro	Disciplina, identificación directiva, sensibilidad organizacional
Mano izquierda	Persuasión, sensibilidad interpersonal.
Constante	Tenacidad, energía.
Mano dura	Identificación, directiva, toma de decisiones.
Brillante	Capacidad de aprendizaje, juicio, capacidad de análisis.
Inteligente	Juicio, capacidad de análisis, capacidad de aprendizaje.
Con psicología	Sensibilidad interpersonal, escucha.
Con gancho	Impacto, persuasión, comunicación oral.
Emprendedor	Espíritu emprendedor.
Con fuerza	Energía, impacto, tenacidad.
Con empuje	Resolución, sentido de la urgencia, tenacidad, tolerancia al estrés.
Luchador	Tenacidad, energía.
Orientado a la acción	Iniciativa, juicio, decisión.
Agresivo	Iniciativa, persuasión.
Consciente	Atención al detalle.
Controlado	Planificación, organización.

<u>Término común</u>	<u>Competencia conductual</u>
Diplomático	Sensibilidad interpersonal.
Entusiasta	Energía, iniciativa.
Pensador lógico	Capacidad de análisis.
Maduro	Juicio.
Autosuficiente	Independencia.
Suave/púlido	Persuasión, comunicación oral, impacto.
Jugador de equipo	Integridad, juicio, delegación.

- c. Establecer las competencias conductuales para las tres áreas de resultados que se han identificado como más importantes en el puesto de trabajo.
- d. Se debe de considerar qué grado de requerimiento o dominio de cada una de las competencias conductuales requiere un ocupante idóneo del puesto, por lo que se establece la siguiente escala:
1. La destreza o competencia conductual se requiere en un grado mínimo operativo.
  2. La destreza se requiere con un grado normal de dominio.
  3. La destreza es requerida en un grado de dominio alto; es preciso un comportamiento “articulado” y desarrollado profesionalmente en este ámbito.

4. Se requiere un grado extremo de destreza en esta competencia conductual con una “articulación” perfecta de las conductas correspondientes y una sofisticada técnica en su ejecución.

#### 2.1.10 Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo.

El análisis de requerimientos de un determinado puesto de trabajo consiste en tomar algunas decisiones sobre el tipo de funcionamiento emocional y motivacional que resulta imprescindible en el ocupante idóneo de ese puesto; debe tenerse en cuenta que este aspecto de la personalidad de los candidatos resultará un excelente predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona competente en cuanto a características de conducta desmotivada y desimpulsada, no tendrá nunca un rendimiento óptimo. Los elementos más importantes que componen el “impulso” de los candidatos son:

1. Energización hacia la tarea: es la forma en que el sujeto percibe la tarea o conjunto de tareas a desarrollar en su puesto de trabajo y la forma como estas actividades son interpretadas como una oportunidad de satisfacer necesidades profundas del candidato en cuanto a logro, afiliación o influencia. Por ejemplo “me gusta la tarea o no me gusta”.
2. Satisfacción organizacional: me siento bien o mal en la empresa.
3. Autoconfianza: me siento capaz o no de realizar la tarea.
4. Compromiso: creo que la tarea es importante o no.

El perfil motivacional de una persona se compone de una serie de elementos o aspectos que se deben evaluar:

- a. **Orientación al éxito y a los retos:** es decir, el grado de necesidad de la persona de someterse a retos y desafíos personales y/o profesionales que le exijan poner en juego sus habilidades y conocimientos de forma exigente, con un cierto grado de riesgo en el proceso de ejecución de sus conductas y tomando las riendas de las decisiones sobre cómo desarrollar los caminos críticos hacia el éxito. Esto está íntimamente relacionado con la necesidad de reconocimiento de su valía y de su creatividad y capacidad de organización y planificación de las acciones a ejecutar para alcanzar el objetivo.
  
- b. **Orientación a la afiliación:** es el grado de necesidad de la persona de establecer y mantener relaciones interpersonales estables, positivas y enriquecedoras con otras personas de diversos círculos sociales, de modo que le permitan dar y recibir afecto y aceptación social, así como establecer vínculos emocionales estables y satisfactorios; esto está relacionado con la necesidad de ser aceptado y de aceptar a los demás.
  
- c. **Orientación a la influencia:** es el grado de necesidad de la persona en cuanto a obtener reconocimiento y prestigio social; conseguir que sus

ideas se implanten; tener razón en las discusiones (sociales, profesionales, políticas, ideológicas, filosóficas, técnicas); ejercer la influencia y el mando sobre otras personas; por lo cual el individuo tiene la necesidad de ser reconocido en un estatus superior por los demás y ejercer el poder sobre otros de manera directa o a través de terceros.

- d. **Autoconfianza:** es el grado en que el ocupante del puesto siente la seguridad en si mismo de poder enfrentarse a la tarea y alcanzar el éxito en los resultados; no se trata de la mayor o menor firmeza de carácter que se muestra en un momento preciso, sino de convicción propia, de que se poseen las cualidades necesarias para ejercer las funciones del puesto con eficacia y dominio.
  
- e. **Compromiso con la tarea:** está directamente relacionado con la importancia relativa que se otorga a las funciones del puesto, sus objetivos y aún al puesto mismo dentro de la estructura, en relación con otros puestos, funciones y/o tareas.
  
- f. **Expectativas de promoción:** aquí se señalan los requerimientos necesarios en cuanto a las expectativas que debe tener un candidato idóneo sobre su próxima progresión profesional dentro de la compañía.

- g. Expectativas de desarrollo: las expectativas de desarrollo tienen que ver con la forma como deberá el candidato idóneo contemplar su propio desarrollo y formación profesionales en términos de mejora de sus habilidades, conocimientos y experiencias; así como el grado de esfuerzo que en ello deberá invertir.

Las descripciones, las especificaciones y las normas de puestos son los datos mínimos que se necesitan en los departamentos de personal ya que con el apoyo de esta información el departamento de personal puede tomar decisiones acertadas en cuanto a los puestos y los recursos humanos.

Las organizaciones deben de establecer un sistema de información sobre recursos humanos efectivo que les permita agrupar puestos estrechamente vinculados o con la misma responsabilidad y autoridad ya que esto les permitirá agilizar los programas de rotación de puestos, así como las transferencias permanentes, consideraciones legales en cuanto a la oportunidad de igualdad de empleo y otras decisiones importantes.

## 2.2 Curriculum vitae y/o solicitud de empleo

Es el instrumento idóneo para conocer y analizar el tipo de persona que solicita ingresar a la empresa; sin embargo, es recomendable que se utilicen otros medios para profundizar en el conocimiento de las personas, como los

cuestionarios; exámenes psicométricos y entrevistas, para intentar descubrir si la persona solicitante reúne las características necesarias para ocupar un puesto y se apega a los fines de la empresa.

Al seleccionar el curriculum vitae ó solicitud de empleo según el tipo de candidato se debe de identificar a aquellos candidatos que, por sus características objetivas, cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo para el que se seleccionan. Y los puntos a considerar son: requerimientos objetivos del puesto de trabajo, aspectos organizativos, de formación y experiencia, no resultando aptos para comenzar el proceso aquellos candidatos que no cumplan con todas las especificaciones preestablecidas como imprescindibles.

Debe tenerse en cuenta que en algunos puestos concretos, los requerimientos pueden tener un carácter de excluyentes, es decir, su ausencia invalida al candidato; en otras ocasiones, puede tratarse de criterios flexibles, es decir su ausencia o no total adecuación puede no invalidar totalmente al candidato, pero tener un carácter discriminatorio entre los diferentes candidatos( por lo general este punto se enfoca en la formación técnica o el estado civil).

La forma de actuar del seleccionador deberá contemplar las siguientes opciones:

1. Descartar a cuantos precandidatos no cumplan con los requisitos excluyentes.
2. Decidir cuáles de los precandidatos que cumplan con los requisitos excluyentes serán encartados en el proceso posterior y cuáles no.
3. Contestar por escrito a los precandidatos no seleccionados.
4. Clasificar a todos los demás precandidatos en función de sus características de acercamiento a los requisitos flexibles; por ejemplo una clasificación A-B-C tendría mayor utilidad y fácil de consultar.
5. Comenzar con las entrevistas y las pruebas de aptitud.

### 2.3 Pruebas de medición.

Las pruebas en general constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta o el desempeño futuro. Y se agrupan en cinco categorías: personalidad, intereses, aptitudes( capacidad potencial), logros (o conocimientos) y capacidad mental (o inteligencia).

Las pruebas de aptitud son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos de los puestos también son útiles para obtener información relativamente objetiva que se puede comparar con otros candidatos y los trabajadores actuales.



Las pruebas se utilizan para tres propósitos fundamentales que son:

1. La selección y colocación de nuevos empleados.
2. Evaluación de empleados para potencial de promoción y,
3. Orientación a empleados.

### 2.3.1 Validez y confiabilidad de las pruebas

- a. La validez de prueba. Es la precisión con la que una prueba, entrevista, etc, mide lo que se propone medir o cumple con la función para la que fue diseñada.

Existe dos maneras esenciales para demostrar la validez de una prueba que son:

1. La validez de criterio. Se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba lo harán también en el puesto y que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el trabajo. En la evaluación psicológica, la forma de predecir es la medida(calificación de la prueba) que se esta tratando de relacionar con un criterio, como sería el desempeño. A este tipo de validez también se le denomina como Validez estadística y se refiere a la correlación entre un predictor y la medida de criterio y el criterio lo define como una medida de algún grado de éxito en el desempeño; esto es, el criterio es lo que se está tratando de predecir.

2. Validez de contenido. Una prueba válida en su contenido es aquella que contiene una muestra justa de las tareas y aptitudes realmente necesarias para realizar el puesto solicitado. A este tipo de validez también se le denomina validez sintética y este procedimiento implica identificar los principales componentes del puesto por medio de un análisis de puestos, determinar qué cualidades humanas se requieren para desempeñar estos componentes y después escoger las pruebas que antes han mostrado ser predictivas del desempeño en estos componentes. Y recomienda que se utilice para puestos con tamaños de muestra pequeños.

b. Factores a considerar para validar una prueba:

1. Analice el puesto ó sea las descripciones del puesto, así como las especificaciones del puesto. Estas ayudan a predecir los rasgos y habilidades que el seleccionador considerará para el éxito en el trabajo de la persona seleccionada. El éxito en el puesto es el conjunto de normas que se conocen como criterios. Es posible centrarse en criterios relacionados con la producción(cantidad, calidad,etc); datos personales(ausentismo, tiempo de servicio,etc) o juicios(de personas como los supervisores).
2. Seleccionar la prueba que se considere que mide los atributos(como la audacia, la extroversión y la habilidad numérica)

que sean importantes para el éxito en el trabajo; los cuales se pueden basar en la experiencia, investigación previa y los mejores pronósticos.

3. Aplicación de las pruebas. Es posible aplicar las pruebas a los empleados que ya están trabajando, luego se compartirían las calificaciones con su desempeño actual; a esto se le llama validación concurrente. Pero la forma más confiable de validar una prueba se llama validación predictiva, dicha prueba se aplica a los aspirantes antes de ser contratados; posteriormente se contrata a estos aspirantes utilizando solo las técnicas de selección existentes y no los resultados de las nuevas pruebas que se están desarrollando. Después de que estas personas han estado trabajando durante un tiempo, se mide su desempeño y se compara con las pruebas anteriores; es entonces cuando se puede determinar si su desempeño en las pruebas se podría haber utilizado para predecir su desempeño subsecuentemente en el trabajo.
4. Relacionar los resultados de las pruebas con los criterios, la manera más usual de hacerlos es determinar la relación estadística entre: los resultados de las pruebas y el desempeño mediante el análisis de correlación, que muestra el grado de relación estadística. Y así se podrá desarrollar una gráfica de expectativas.

5. Validación cruzada y revalidación. Se repiten los pasos 3 y 4 con un grupo nuevo de empleados y un experto debe de revalidar la prueba periódicamente.

c. **Confiabilidad en las pruebas** es la consistencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando se someten nuevamente a pruebas con exámenes idénticos o con una forma equivalente de prueba. La confiabilidad se mide a través de una prueba repetida esto es que se aplica la misma prueba a las personas en dos momentos diferentes y se comparan calificaciones de los dos resultados y a través de una prueba equivalente.

Las causas por las que una prueba no es confiable son:

1. Ser una pobre muestra del material.
2. Las tendencias de las respuestas casuales.
3. Cambios en las condiciones de la prueba.
4. Cambios en la persona que realiza la prueba.

### 2.3.2 Normas y cuestiones legales para la aplicación de pruebas.

- a. **Normas para la aplicación de pruebas.**
  1. Utilice las pruebas como complementos.
  2. Valide las pruebas en su organización.
  3. Analice sus normas actuales de contratación y promoción.
  4. Lleve registros precisos.

5. Inicie ahora su programa de validación.
6. Utilice un psicólogo certificado.
7. Las condiciones de las pruebas son importantes.
8. La capacitación de supervisión es muy importante.
9. Adoptar una política para que solamente aquellos quienes “necesitan saber” compartan la información.
10. Si se sabe que por alguna razón la información que se extraiga de la aplicación de pruebas no será confidencial, se podría limitar la responsabilidad manifestando éste hecho antes de la prueba.

- b. Cuestiones legales para la aplicación de las pruebas en cuanto a la igualdad de empleo según La Ley Federal de Trabajo:

Art. 3.- El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quién lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política ó condición social.

Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 22.- Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de los mayores de edad y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Art. 23.- Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres ó tutores y a falta de ellos, del sindicato a que pertenezcan, de la junta de conciliación y Arbitraje, del inspector del trabajo ó de la autoridad política.

Los menores trabajadores pueden percibir el pago de su salario y ejercitar las acciones que les correspondan.

Art. 133.- Queda prohibido a los patronos:

I.- Negarse a aceptar trabajadores por razón de edad o de su sexo;

IX.- Emplear el sistema de "poner en el índice" a los trabajadores que se separen ó sean separados del trabajo para que no se les vuelva a dar ocupación.

Art. 134.- Son obligaciones de los trabajadores:

X.- Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el reglamento interior y demás normas vigentes en la empresa o establecimiento, para

comprobar que no padecen alguna incapacidad ó enfermedad de trabajo, contagiosa o incurable.

XI.- Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.

Art. 188.- Estan sujetos a las disposiciones de este capitulo, los capitanes y oficiales de cubierta y máquinas, los sobrecargos y contadores, los radiotelegrafistas, contramaestres, dragadores, marineros y personal de cámara y cocina, los que sean comunicaciones por agua y en general, todas las personas que desempeñen a bordo algún trabajo por cuenta del armador, naviero ó fletador.

Art. 189.- Los trabajadores de los buques deberán tener la calidad de mexicanos por nacimiento.

Art. 191.- Queda prohibido el trabajo a que se refiere este capítulo a los menores de quince años y el de los menores de dieciocho en calidad de pañoleros o fogoneros.

- c. Seguridad y derechos individuales de quienes se someten a las pruebas.
  - 1. Quién hace la prueba tiene el derecho a la confidencialidad de los resultados y el derecho a aceptar con conocimiento el uso de estos resultados.

2. La persona tiene el derecho a esperar que sólo el personal calificado tenga acceso para interpretar las calificaciones o que acompañara a las calificaciones de información suficiente para asegurar su interpretación adecuada.
  
3. La persona tiene el derecho a esperar que la prueba será igualmente familiarizados o no.

Las pruebas deben de ser seguras en el sentido de que ninguna persona que se somete a ellas debe tener información previa referente a las preguntas o respuestas de la misma.

El Acta Federal del Derecho a la Vida Privada establece: El acta exige que una agencia mantenga sólo esta información como importante y necesaria para lograr sus propósitos; exige hasta el mayor grado práctico que la información venga directamente del individuo; así como establece salvaguardar para la seguridad y confidencialidad de los registros y a los empleados federales se les da el derecho a inspeccionar los archivos de personal y limita la divulgación de la información personal sin el consentimiento del empleado.



### 2.3.3 Tipos de pruebas.

#### a. Pruebas de habilidades cognitivas son:

1. Las pruebas de inteligencia(IQ) son exámenes de capacidades intelectuales generales: miden diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica.
2. Las pruebas de habilidades específicas. Son las de mediciones de capacidades mentales específicas; se trata de razonamiento inductivo y deductivo, comprensión verbal, memoria y habilidad numérica; así como las pruebas de aptitud ya que buscan medir las aptitudes del aspirante para el trabajo en cuestión.

#### b. Pruebas de habilidades físicas y motoras.

1. Las pruebas de capacidad motora son pruebas de coordinación y destreza mientras que las de habilidades físicas son de fuerza y vigor. Aquí se trata de medir la destreza con los dedos, destreza manual, velocidad de movimiento del brazo y tiempo de reacción.
2. Pruebas de habilidade físicas son las fuerza estática(ejem.levantar peso), la fuerza dinámica(como "hacer lagartijas"), la coordinación corporal(ejem. Saltar la cuerda) y el vigor.

c. Pruebas para medir la personalidad y los intereses.

1. Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. La mayoría de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ella. Estas pruebas son las más difíciles de evaluar y usar, ya que un experto tiene que analizar las interpretaciones y reacciones de quién se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad.

La entrevista psicológica explora aspectos relativos a:

- a. Relación configuran investidas de autoridad y poder.
- b. Capacidad para establecer relaciones interpersonales duraderas.
- c. Grado en que se usen mecanismos de defensa para la ansiedad como: represión, proyección, formación reactiva, racionalización y negociación.
- d. Formas cotidianas de sublimar su ansiedad.
- e. Tolerancia a la frustración y aceptación de la ambigüedad.
- f. Capacidad para soportar la tensión y manejar el stress.

- g. Forma de manejar el poder que le confiera su puesto.
  - h. Relación con colaterales y colaboradores.
  - i. Fuentes más importantes de autoestima relacionadas con su propia persona, familia y trabajo.
  - j. Capacidad para recibir crítica y cambiar su propio punto de vista.
  - k. Actitud hacia el ser y el tener.
2. Los inventarios de intereses pueden ser útiles en la planeación de carrera ya que una persona tal vez se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en las que está más interesado. Si se seleccionan personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en sus nuevas posiciones.
3. Una prueba de rendimiento es básicamente una medición de lo que ha aprendido la persona. La mayoría de las pruebas que se aplican en la escuela son, por lo tanto, pruebas de rendimiento; éstas miden el conocimiento de oficio en áreas como economía, mercadotecnia ó personal.

#### 2.3.4 Centros de evaluación gerencial.

Un centro de evaluación gerencial es una experiencia de dos o tres días en la que cerca de una docena de candidatos o posiciones ejecutivas desempeñan tareas gerenciales reales( como elaborar presentaciones) bajo la supervisión de evaluadores expertos; de esa manera se evalúa ó determina el potencial de cada candidato para la posición gerencial. A continuación algunos ejemplos:

- a. La papelera: El candidato se enfrenta a un paquete de informes, memorandos, recados de llamadas telefónicas, cartas y otros materiales apilados en la papelera de entrada del puesto simulado y se le pide al candidato que haga lo necesario con cada uno de los materiales.
- b. La discusión de grupo sin lider. Aquí los expertos evalúan las habilidades interpersonales, la aceptación por parte del grupo el liderazgo y la influencia individual de cada participante.
- c. Juegos gerenciales. Los participantes se ocupan en la solución de un problema real, por lo general como miembros de dos o más compañías simuladas que compiten en el mercado. Se tomaran decisiones sobre publicidad, manufactura,etc.
- d. Presentaciones individuales. Las habilidades de comunicación y persuasión de un participante se evalúan al pedir a esa persona que haga una presentación oral sobre un tema asignado.

- e. Pruebas objetivas. Todos los tipos de pruebas de personalidad, capacidad mental, intereses y logro que se realicen por escrito, también podrían ser parte de un centro de evaluación.
- f. La entrevista. Aquí se evalúa los intereses actuales, antecedentes y desempeño previo del aspirante.

Las ventajas que se obtienen al contratar los centros de evaluación gerencial son: pronóstican el éxito en las posiciones gerenciales, son una muestra de conducta real en el trabajo y son instrumentos de selección válidos e imparciales.

La desventaja es que tienen un costo elevado. Por lo que una alternativa podría ser que se evaluará a los candidatos a través de una serie de actividades del trabajo cuidadosamente seleccionadas.

## 2.4 Entrevista.

Concepto:

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recibir información y en virtud de la cual se toman determinadas decisiones.

La entrevista en sentido estricto, es de una forma estructurada de comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información a merced de la cual se toman ciertas decisiones: contratación, evaluación o despido de un empleado.

La entrevista es una conversación con propósito. Es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos.

En resumen la entrevista es una comunicación que se efectúa entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado y que nos orienta a tomar decisiones que en la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes.

Es benéfica porque se realiza a un candidato para un determinado puesto; pero si no cumple con las características del perfil, se le están evitando al candidato frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias del puesto.

### 2.4.1. Aspectos generales de la entrevista

Principios de la entrevista planificada:

1. **Objetividad.** La información que se pretende obtener debe de orientarse principalmente por medio de objetivos debidamente planificados y aplicarse con una orientación precisa.
2. **Ubicación.** Se debe tener presente siempre a la persona y el puesto que solicita ya que se establecerá esta estrategia diferente para atender a cada uno de los niveles.
3. **Actitud.** Al candidato debe de tratarse como ser humano, no importando el nivel, ni el puesto que solicita.
4. **Anticipación.** Previo a la entrevista, el entrevistador debe de analizar la documentación del candidato con el propósito de establecer las estrategias a utilizar, así como de la disposición de los recursos necesarios.
5. **Tiempo definido.** Aunque es imposible definir con exactitud la duración de las entrevistas a los candidatos, se debe de tener presente que jamás debe terminarse una entrevista por falta de tiempo.
6. **Hábitos.** Los hábitos de un individuo pueden ser determinantes al examinar en detalle lo que ha hecho en el pasado, qué patrones de conducta han de ser hallados en su carrera, dentro de la escuela, en sus antecedentes familiares, en sus registros de trabajo, en sus actividades recreativas, en el manejo de sus fianzas y en sus expectativas de la vida.

7. **Proyección.** Un conocimiento comprensivo de los hábitos básicos del candidato permitirán una predicción de sus efectos en su situación laboral.

Elementos vitales de la entrevista.

Definir el propósito de la entrevista.

Planear cuidadosamente su desarrollo.

Preparar las guía y formatos.

Establecer un buen contacto interpersonal.

Controlar la entrevista, evitando desviaciones.

Cubrir todos los aspectos.

Mantener el interés y alentar respuestas sinceras.

Interpretar las reacciones psicológicas.

Analizar los datos, interpretar contradicciones.

Evaluar los datos, ser objetivo.

Planeación de la entrevista.

1. **Mantener las relaciones interpersonales con personas de mando e influencia de la empresa, esto proporcionara un excelente apoyo a los procesos de trabajo.**

2. **Se deben de analizar las condiciones del puesto y de aquellos elementos que lo integran que son: El puesto con todas sus dimensiones; la empresa y sus**



condiciones organizacionales; estilo del jefe inmediato y la oferta que engloba al puesto.

3. Estructurar la entrevista en cuanto a:

- a. Establecer la duración de la entrevista.
- b. Determinar las condiciones físicas de la entrevista. Por lo que se recomienda que sea un lugar alejado de ruidos e interrupciones, en una habitación de tamaño regular en donde se tenga una atmósfera de relajamiento con buena ventilación y mobiliario cómodo.
- c. Seleccionar las estrategias a usar; tales como los tipos de preguntas, la actitud corporal, equipos, formatos ó guías a utilizar durante la entrevista.
- d. Revisar la información existente del candidato: la solicitud de empleo, el curriculum vitae, carta de recomendación, expediente personal( en caso de que sea promoción, ascenso o transferencia), resultados de las pruebas psicológicas( dependiendo del proceso que se aplique en la empresa), así como el resultado de las pruebas técnicas y de conocimiento general.

4. Tipos de preguntas

- a. Preguntas evaluativas. Estas preguntas se realizan tomando como base las experiencias que tiene el propio entrevistador en relación a la información que puede aportar el entrevistado, que bien puede surgir desde la planeación de la entrevista o emerger de acuerdo con las respuestas que

está proporcionando el entrevistado. El objetivo de la pregunta es el de verificar el grado de coincidencia entre lo que expresa el entrevistado y los conocimientos del entrevistado. Este tipo de preguntas se recomienda en la fase última de la entrevista, ya que el entrevistado se va a concretar a contestar lo que se le está preguntando, considerando que a la organización solamente le ésta interesando este aspecto de su trayectoria laboral.

b. Preguntas de reflejo. Consiste en reproducir los hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicárselos al entrevistado con el fin de aclarar y de expresarle que lo estamos escuchando en forma activa y enfáticamente. Este tipo de preguntas le sirven de retroalimentación al propio entrevistador para verificar que tan sensible es para percibir la información y las actitudes de su entrevistado.

c. Preguntas cerradas. Las preguntas cerradas provocan respuestas que van a satisfacer la necesidad de información; las cuales se subdividen en:

1. Preguntas cerradas de identificación. Estas son las que buscan saber quién, cuánto, cómo, dónde y cuál; por ejemplo: Cuántos son de familia?, En donde nació usted?, Quién fue su jefe en el último trabajo?.
2. Preguntas de selección. En estas preguntas, lo que se le pide al entrevistado es que elija entre dos o más opciones que se le presentan. Por ejemplo: Prefiere usted trabajar en oficinas centrales o irse a una sucursal?.

3. Preguntas de sí o No. Estas son las que pueden ser cuestionadas satisfaciendo la pregunta con sí o con un no. También son conocidas como preguntas dicotómicas; por ejemplo: Está usted estudiando inglés?,etc.

d. Preguntas abiertas. Estas preguntas se caracterizan por ser amplias, es decir, estamos dejando en el entrevistado la función de señalar cuáles son los aspectos que más le interesan. Por ejemplo: hableme de su experiencia laboral. El entrevistador deja que la entrevista se conduzca de acuerdo a la cantidad y calidad de la comunicación que se está obteniendo en ese momento, debe de cuidarse de no interrumpir.

e. Preguntas inductivas. Es el tipo de preguntas que inducen a la respuesta y con las cuales se debe de tener cuidado, ya que solo se deben de utilizar cuando el entrevistador considera tener alguna duda, por ejemplo: Verdad que usted es puntual?.

f. Preguntas proyectivas. Estas se basan en el principio de que todos tendemos a proyectar nuestros sentimientos, carencias y frustraciones en otros. Lo que se realiza en este tipo de preguntas es actuar como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia. Por ejemplo; Que es lo que piensan sus

compañeros sobre su jefe?, ya que la respuesta podría resultar una gran probabilidad de que el entrevistado refleje sus propios sentimientos.

g. Preguntas situacionales. Estas preguntas tienen como fin establecer situaciones experimentales que simulen la realidad que enfrentará el candidato. Por ejemplo: Que haría usted para incrementar las ventas en el área metropolitana?, etc.

h. Preguntas de aclaración. Estas consisten en aclarar una situación que resulta de una duda tanto del entrevistado como por parte del entrevistador. Por ejemplo: El sueldo que usted menciona incluye comisiones y prestaciones?.

i. Preguntas de confrontación. Consiste en pedirle pruebas y datos objetivos sobre lo que sospechamos que está exagerando. Por ejemplo; Me ha indicado que ha tenido ingresos muy importantes y por la información que me ha dado, no observo en qué ha invertido dichos ingresos.

Principales errores comunes de las entrevistas.

1. Falta de análisis de condiciones. Esto es que la mayor parte de los entrevistadores no conocen exactamente qué áreas y qué buscar exactamente;

aunque se tenga demasiada información acerca de los procedimientos de selección, no siempre está bien enfocada.

2. Entrevista al azar. Con frecuencia, el interrogatorio se conduce al azar, sin seguir un plan real o se concentra en una sola área limitada. En algunas ocasiones se invierte una hora o más en la entrevista y no se logra descubrir los elementos esenciales para el puesto.

3. Criterio proyectivo. Con frecuencia si el entrevistador no tiene suficiente experiencia al realizar entrevistas, no sabe cómo interpretar la información obtenida.

4. Condiciones de las personas. No tomar en cuenta edad, sexo, raza, inteligencia, educación, experiencia, filiación religiosa del entrevistado, etc.

5. Condiciones de la situación. Descuida la ubicación de la entrevista, se olvida de la cita, descuida las disposiciones materiales y ambientales y utiliza fuentes limitadas de información.

6. Condiciones de forma y contenido. No establece una estructura definida, no realiza una planeación previa, preguntas sin hipótesis acerca del trabajo y realiza una entrevista desordenada.

7. Vender el empleo cuando la empresa desea emplear al candidato. Muchos entrevistadores cometen el error de tratar de vender el empleo al candidato antes de que la empresa haya tomado la decisión final de contratarlo y en algunas ocasiones dicen el salario en la entrevista inicial, lo cual es un grandísimo error.

## 2.4.2 Tipos de entrevistas y su proceso.

Tipos de entrevistas:

1. No dirigida. Se formulan preguntas conforme vienen a la mente; en este caso, no hay un formato especial que seguir y la conversación avanza en varias direcciones. El entrevistador podría tener una especificación del puesto como guía y es posible que formule o no las mismas preguntas a cada aspirante. Con frecuencia, la entrevista a todos los candidatos empieza igual, pero su naturaleza no estructurada tolera rutas diferentes mediante la formulación de preguntas basadas en las últimas afirmaciones del candidato.
2. Entrevista dirigida ó estructurada. Se sigue una secuencia predeterminada de preguntas, utilizando quizás una forma de entrevista dirigida, pero en algunos casos no se aplican todos los temas o preguntas.
3. Entrevista de situación. Se realizan una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, que tienen respuestas "preferidas" predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para un puesto en particular; es similar a la entrevista dirigida en cuanto a que se formula

un conjunto de preguntas estructuradas ó predeterminadas, sin embargo; con la entrevista situacional, también es posible hacer preguntas relacionadas con el trabajo que se han desarrollado mediante el análisis del puesto.

Ventajas:

Ayuda a identificar las respuestas aceptables de antemano.

Se obtiene un consenso entre los entrevistadores en relación con la aceptabilidad de estas respuestas.

4. Entrevista en serie ó secuencial. Entrevista en la que el aspirante es interrogado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en una forma definida. Aquí la forma estructurada se centra en las capacidades y rasgos requeridos para un desempeño satisfactorio del puesto, la entrevista en una serie debe producir resultados más confiables y válidos que el enfoque no dirigido.

5. Entrevista de panel. Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante; es un método similar al de una conferencia de prensa.

Ventajas:

Permite que todos los entrevistadores aprovechen las respuestas del candidato a las preguntas formuladas por diferentes personas, como hacen los reporteros en las conferencias de prensa.

6. Genera respuestas más profundas y con mayor significado de lo que normalmente sucede con una serie de entrevistas individuales.
7. Entrevista de tensión. El objetivo es determinar la forma en que un aspirante reaccionará a la tensión en el trabajo. La ventaja es que identifica a los aspirantes hipersensibles.
8. Entrevista de evaluación. Análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan la calificación de este último y las posibles acciones correctivas.

Proceso de las entrevistas en la etapa inicial y de profundidad dentro de la selección de candidatos.

Entrevista de exploración inicial.

La entrevista inicial supone una primera toma de contacto con el candidato, una primera aproximación a sus características físicas, a su trayectoria profesional y personal y sus propósitos son:

1. Es el conocimiento de las personas en términos de sus capacidades, cualidades e intereses actuales y potenciales con el fin de determinar la adecuación a una vacante específica en la organización.



2. Reside en proporcionar al candidato información sobre el puesto, su orientación profesional y/o puestos que eventualmente podría desempeñar, los requisitos que deberá reunir, la organización, sus normas y sus costumbres, las personas con las que tendrá que colaborar y los beneficios que puede recibir.
3. Es suscitar un sentimiento de buena voluntad en el candidato hacia su posible futura ocupación, independientemente del resultado de la entrevista.

#### Proceso de la entrevista inicial.

- a. Introducir la entrevista. Se debe dedicar algún momento a efectuar la introducción de la entrevista de modo que, desde el primer momento, el candidato conozca sus objetivos, alcance y metodología.
- b. Justificar la entrevista. Se debe recordar el modo como se concertó la entrevista y volver a fijar el objetivo de conocernos mejor mutuamente, a la vez que provocar una oportunidad para darle información más detallada sobre el puesto ofrecido.
- c. Reducir la ansiedad. El ambiente que rodea la entrevista debe favorecer una buena comunicación. Lo mejor es utilizar un despacho privado. El entrevistador deberá poder hablar en tono de voz propia de una conversación y centrar toda su atención en el candidato. El primer papel del entrevistador consiste en acoger cordialmente al candidato.
- d. Hacer una charla introductoria. Una vez que el entrevistador ha establecido el marco de la entrevista con un recibimiento amistoso y

ambos están sentados cómodamente, todo está dispuesto para que comience la entrevista.

- e. Iniciar la entrevista. Tan pronto como la conversación fluya con facilidad, es el momento de comenzar la entrevista, en sí misma. La pregunta inicial puede muy bien referirse a las expectativas del candidato con respecto al puesto de trabajo actual o al que se le ofrece, los hechos que le hayan inducido a aceptarlo o a los retos más importantes que debe alcanzar. Otro tipo de pregunta inicial puede girar en torno a su nombre y cómo desea que se le llame durante la conversación.
- f. Tratar los puntos básicos. Los entrevistadores experimentados están a favor de utilizar puntos básicos o " Preguntas-guías" al comienzo de una entrevista y como elementos de transición de una área a otras. Los puntos básicos comunican al candidato clara y brevemente cuáles van a ser, la estructura y el contenido de la entrevista.
- g. Evaluar los criterios de la conducta profesional específicos. Como regla general, toda entrevista deberá incorporar alguna preguntas que permitan explorar en qué medida el evaluado muestra rasgos estables de conducta adecuados al puesto de trabajo para el que se selecciona.
- h. Evaluar los aspectos de perfil motivacional del candidato y su alcance. Para completar el análisis sobre el perfil personal del candidato se incorporará algunas cuestiones sobre el "perfil motivacional". Algunas preguntas útiles para esta exploración pueden ser acerca de la

autoconfianza, compromiso profesional, expectativas de promoción y expectativas de desarrollo profesional.

i. Cierre de la entrevista.

1. Crear clima de cierre. Al finalizar la entrevista se debe preparar una salida y dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplimentada satisfactoriamente.
2. Indicar los próximos pasos del proceso. No se debe de terminar una entrevista sin haber comunicado al candidato cuáles serán los próximos pasos a dar en el proceso de selección. Se le informará de los plazos aproximados que debe esperar y en su caso, de lo que debe hacer.
3. Comprobar la disponibilidad y datos de localización. A veces, los candidatos cambian de dirección o disponen de domicilios provisionales durante el período de selección. Resulta imprescindible comprobar, antes de finalizar la entrevista, cuál será la dirección y el teléfono de contacto útil en los próximos días/semanas.
4. Pedir información complementaria. En ocasiones, es imprescindible pedir al candidato que complete la información con algunos datos que puede haber olvidado como el expediente académico o los complementarios sobre titulaciones, etc.

## Entrevista avanzada y en profundidad.

Este tipo de entrevista se realizará a los candidatos finales; ya que para lograr esta elección se debió de hacer una integración de la información obtenida y determinar cuáles de los candidatos evaluados reúnen todos los requerimientos objetivos y no objetivos del puesto, así como, cuáles de entre ellos son los mejores, en número tal que el acierto con la construcción la candidatura final se garantice.

Y sus propósitos específicos son:

1. Recabar información más amplia sobre el candidato. Conocer en profundidad a la persona, sus características, sus necesidades e intereses.
2. Explorar especialmente la trayectoria profesional y personal del candidato, así como verificar nuevamente sus “competencias actuales” específicas para el puesto de trabajo.
3. Explorar más profundamente el área motivacional del candidato.
4. Areas de exploración. Las áreas de exploración que han de considerarse en la entrevista en profundidad se presentan el orden en que deberían sucederse en propia entrevista para seguir una graduación progresiva desde los datos más “objetivos” o “duros” que, por lo tanto, suscitan menos tensión en el entrevistado y menos defensas, hasta llegar a aquellos que pueden resultar más “sensibles” para los candidatos y que

pueden, en consecuencia hacer que el entrevistado se sienta más forzado en la conversación y pueda "cerrarse la exploración":

- a. Historia educativa.
- b. Historia profesional y experiencia.
- c. Historia personal y familiar.
- d. Red social interna y externa.
- e. Situación económica.
- f. Intereses, motivaciones y preferencias.
- g. Habilidades, competencias conductuales y carencias y necesidades de formación y desarrollo.
- h. Disponibilidad.
- i. Características personales y estado físico.

#### Proceso de la entrevista estructurada ó multidimensional

- a. Apertura. Es la recepción formal del entrevistado, aquí se forma la primera impresión o primer impacto, el cual determinará muchas veces el desarrollo de la entrevista; desde luego que es importante la presentación del entrevistador, su cargo y el tiempo aproximado de duración de la entrevista.
- b. Rapport. Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador, el rapport es imprescindible ya que al establecerse en forma adecuada, disminuye la ansiedad en el candidato,

crea un clima de confianza y provoca que el entrevistado se comporte en forma natural de acuerdo a las circunstancias del momento y esto se puede lograr con un trato cortez, interesarse al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente buscando privacidad en la entrevista.

Para lograr el rapport se debe de evitar el sarcasmo, contestar el teléfono, hacer preguntas en sucesión rápida o poner a prueba la veracidad del entrevistado en forma abierta o tendenciosa.

- c. Empatía. Se le llama a la sensibilidad social, conocimiento social o exactitud en la percepción social ó es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona y entenderle mejor. La responsabilidad del entrevistador es compartir con cada una de las personas las posibilidades que tiene en la vida y él respetarlo tal y como merece cada uno de los seres humanos.
- d. El desarrollo de la entrevista implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado, se debe de aplicar una serie de preguntas con plena orientación cuantitativa dentro de las áreas general y escolar.
- e. Cima. En esta etapa tiene por objetivo obtener información cualitativa, más significativa, ya que existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad. El entrevistado tiene mayor participación y se

da una mínima intervención del entrevistador y se realizan preguntas de tipo abierto.

- f. Cierre. Cinco o diez minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final con una transacción como la siguiente: Usted me ha proporcionado una muy buena revisión de sus antecedentes y experiencias, así como informarle de los pasos a seguir e informar al entrevistado que va a suceder; siempre debe respetarse su dignidad y hacerle sentir que la entrevista valió la pena y no dejarle que se vaya con la idea que salió derrotado en caso de no ser calificado para el puesto, agradecer convincentemente al candidato su aportación y asistencia en la entrevista, así como teminar la entrevista cordialmente.

#### 2.4.3 Confiabilidad.

La confiabilidad de un entrevistador se determina mediante la congruencia con que se aplica un estilo o procedimiento particular y la confiabilidad de una técnica de entrevista es la medida en que la técnica que aplican distintos entrevistadores produce los mismos resultados cuando se entrevista a la misma persona.

- a. Medidas de seguridad de la entrevista planificada.
1. Es una técnica para conseguir pruebas (hechos). Al aplicar una serie de preguntas clave contribuye a conseguir la información necesaria para apoyar una evaluación exacta del candidato.
  2. Cobertura ordenada. Se deberá cubrir todas las áreas necesarias para obtener toda la información ( Experiencia laboral, educación, capacitación, familiar, situación social, condición económica y salud).
  3. Un conjunto de principios que deben de evaluar los datos. Lograr hacer la distinción entre las calificaciones del "puede hacer" y "hará" y una comprensión de los conceptos de carácter, motivación y madurez emocional, permiten al entrevistador interpretar la información.

#### 2.4.4 Validez y exactitud de la información obtenida de la entrevista.

##### Validez de la entrevista.

La validez de la entrevista de empleados se juzga por la medida en que el tipo de entrevista o la clase de conductas del entrevistador predicen algún criterio tal como aceptación del puesto por el solicitante o posterior éxito o fracaso en el puesto. La entrevista estructurada da como resultado la mayor validez.



Conforme más cuidadosamente se verifiquen las claves acerca de un solicitante con otra información más probable es que la validez del procedimiento de selección sea más alta.

#### Areas de evaluación de la entrevista.

- a. Información general. Se refiere a la serie de datos que nos proporcionan información específica del candidato: Nombre, nivel escolar, edad, lugar de nacimiento, domicilio, etc. Cuya finalidad es la de confirmar la información de los datos anotados en la solicitud y las preguntas aplicadas y al mismo tiempo sirve para romper de la tensión en el candidato.
  
- b. Area ocupacional. Se puede dividir en dos partes al realizar la entrevista, en la primera parte se puede enfocar a realizar un chequeo cronológico de la trayectoria del candidato en los diferentes empleos tales como: Fecha de ingreso y salida de la empresa, nombre de las mismas, motivo de separación, puestos que desempeña, sueldo al ingresar y salir y ascensos obtenidos.  
  
En la segunda parte se puede enfocar a información más profunda tal como: funciones del puesto, proyectos y técnicas desarrolladas, métodos para enfrentar los retos y relaciones con jefes y compañeros.

- c. Area escolar. La información obtenida en esta área, nos servirá para detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistado. A través de ella vamos a verificar si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto, determinar la calidad de la enseñanza que recibió, detectar los niveles de eficiencia con los que se viene desempeñando así como la constancia para lograr resultados. Evaluar los motivos por los cuales lo llevaron a decidir sobre cual carrera debia de estudiar y porque, así como los motivos que lo llevaron a retirarse de la escuela según sea el caso. Y esta información debe ser tomada con pleno criterio y no dejarse llevar por estereotipos de ningún tipo, se analizará también el grado de especialización y satisfacción, mismos que nos permitan realizar un pronóstico del potencial de eficiencia.
- d. Area familiar. La familia es la que determina los valores, imprime la primera etapa de la educación y le da orientación a los esfuerzos. Este análisis se orientará al:
1. Nivel de integración familiar.
  2. Valores principales.
  3. Orientación a los esfuerzos.
  4. Actitud hacia los padres, esposo(a) e hijos.
  5. Forma de reconocimiento de los éxitos y acciones ante los retos.

6. Forma de comunicación.
7. Estilos para tomar decisiones.
8. El apoyo de la pareja ante situaciones difíciles.
9. Quién es el líder de la familia.
10. Tipo de relación legal matrimonial.
11. Tendencias de formación de los hijos.

La información de esta área será de vital importancia para analizar principalmente los valores que determinan la conducta del candidato y la forma de reaccionar ante situaciones diversas, ya que generalmente las condiciones familiares, determinarán el desempeño de los empleados.

e. Nivel económico. Entre la información por obtener acerca de los hábitos de consumo se encuentran:

1. La forma de administrar los ingresos.
2. Si alguien más aporta a la economía familiar.
3. Los gastos fijos.
4. Deudas fuertes(bancos, tarjetas, hipotecas,etc.).
5. Estatus de la familia.
6. Inversiones( si las hay).
7. Ahorros.

En este punto se analizará la congruencia entre los gastos de la familia y lo que se ofrece de sueldo del puesto, así como demás beneficios y prestaciones institucionales.

f. Pasatiempos. Los pasatiempos o administración del tiempo libre son de vital importancia porque desde el punto de vista acertivo, el ser humano necesita además de trabajar, ganar dinero para sufragar los gastos familiares, también el de formarse técnica o profesionalmente y el de dedicar tiempo a la familiar y a la recreación.

g. Salud. En el estado de salud es de suma importancia profundizar, ya que para ciertos puestos se requiere de cierta condición física o estado de salud óptimo. Se debe de observar las condiciones físicas del candidato y se debe preguntar sobre:

1. Si ha tenido accidentes.
2. Analice qué tipo de accidente tuvo, tratamiento recibido y recuperación.
3. Operaciones que le han practicado, causas, tratamiento y recuperación recibida.

Cualquier problema de salud debe ser detectado inmediatamente o bien a través de los exámenes médicos que deben de practicarse por política a las personas que hayan pasado todos los filtros para su contratación.

h. En la interpretación de la entrevista se evaluarán los rasgos de personalidad y caracter los cuales son:

1. Evaluación de rasgos de personalidad. Aquí se hace referencia de su vida y sus conflictos actuales, de su desarrollo, adquisiciones, pérdidas, cambios, temores, aspiraciones, inhibiciones y forma de enfrentar los diversos retos. En esta fase se requiere diferenciar entre lo afirmado y lo observado o inferido. Las reseñas de situaciones vitales significativas son muy importantes, especialmente las que asumen el carácter de situaciones conflictivas.

Al analizar información sobre las estructuras de la conducta, hay que distinguir entre las predominantes y las adquiridas eventualmente. Si se tiene la preparación para conocer los rasgos del carácter y de la personalidad hay que buscar indicadores acerca de la dinámica psicológica(ansiedad, defensas), buscar el nivel de madurez de la personalidad, características emocionales e intelectuales incluyendo manejo del lenguaje, nivel de conceptualización, en fin todo elemento vital de la personalidad.

2. Rasgos de carácter relevante. La estabilidad emocional, perseverancia, autoconcepto, madurez laboral, lealtad, don de mando, interrelación, y comunicación; son factores que generalmente se podrán adoptar para diversos niveles y puestos ,

y deberán ser analizados y contrastados con los requerimientos del perfil y observarán que generalmente se recurre a ellos.

La mayoría de los estudios de validez se han concentrado en el tipo de entrevista por número de participantes o por la técnica general que se utiliza, en relación con alguna medida subsecuente de desempeño en el puesto, algunos estudios han investigado las conductas más específicas del entrevistador en relación al impacto en la persona que se entrevista.

La entrevista es casi universalmente utilizada como medio para que ambas partes obtengan información al tomar decisiones de empleo; ya que la entrevista de empleo tiene tal importancia no solo en el proceso de colocación sino también en todos los procesos administrativos.

## 2.5 Selección y entrenamiento del seleccionador

a).- Perfil del seleccionador.

Nivel intelectual. Superior al término medio, incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria, organización, planeación y capacidad de anticipación.

Madurez y seguridad personal. Tener aplomo para resolver los problemas que se le presenten y en la exposición de conceptos reales hacia el candidato.(no perder los estribos).

#### Conocimientos.

1. Acerca de la empresa(organización, filosofía, valores, tecnología, retos, de las funciones de los puestos, oportunidades reales de desarrollo y condiciones).
2. Acerca del comportamiento humano(psicología organizacional y elementos de comportamiento).

#### Habilidades:

1. Sociales.
2. De comunicación.
3. Analíticas.
4. Interpretaciones.
5. Toma de decisiones.
6. Asertividad.
7. Negociación.