

24/1/81

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



## La Problemática del Proceso de Contratación a Nivel Gérencial dentro de una Cadena de Tiendas de Descuento en el Distrito Federal

### **Seminario de Investigación Administrativa**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

**MIGUEL ANGEL CARRAL GONZALEZ**

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. MANUEL RAÑAL LUAÑA  
MEXICO, D. F. 1981



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E

## INTRODUCCION.-

I.- HISTORIA DE LA CONTRATACION.	PAGS.
I.1. Antecedentes .....	1
I.2. Los Ejecutivos .....	5
I.3. Métodos de Reclutamiento en sus Inicios .....	9
 II.- DEFINICIONES.	
II.1. Características y Antecedentes Generales. ....	14
II.2. Tiendas de Descuento .....	19
 III.-EL PROCESO DE SELECCION, RECLUTAMIENTO, CONTRATACION E INDUCCION A NIVEL GERENCIAL.	
III.1. Requisición de Personal .....	21
III.2. Selección de Personal, Generali dades. ....	25
III.2.1. Selección de Personal a Nivel Ejecutivo. ....	27
III.3. Reclutamiento Disposiciones ge- nerales. ....	35
III.3.1. El Problema de Recluta - miento para la Selección de eje cutivos. ....	40

III.4. Contratación a Nivel Ejecutivo .....	45
III.5. Inducción. ....	59
III.5.1. Las políticas de Reclutamiento, Selección e Inducción a Nivel Gerencial dentro de las tiendas de Descuento. ....	61
IV.- INVESTIGACION DE CAMPO.	
IV.1. Metodología de la Investigación .....	64
IV.2. Definición del Problema .....	67
IV.3. Formato del Cuestionario aplicado. ....	69
IV.4. Tabulación de Resultados. ....	75
IV.5. Interpretación de Resultados. ....	79
V.- ANALISIS DE LA INVESTIGACION.	
V.1. Comentarios del Estudio. ....	83
V.2. Recomendaciones. ....	89
V.3. Conclusiones. ....	91
BIBLIOGRAFIA. ....	93

## INTRODUCCION

El Proceso de Selección, en su expresión más simple es característica inherente a los seres humanos; igual que ha sido un requisito para elegir a las especies animales más aptas para la supervivencia, lo que es para escoger desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica, todo esto se simplifica a lo que en esta Tesis hablaremos, con el propósito de hacer comparaciones en relaciones con otras Empresas que dan cabida al surgimiento de problemas tan complejos que es una de las funciones de Administración de Personal.

En el primer capítulo y segundo se trata de dar un marco general, de lo que más adelante se determinan las ventajas y desventajas en las funciones de Administración de Personal dentro de Las Tiendas de Descuento, su origen y evolución, hasta llegar a una conclusión más apropiada, de como se esta llevando la Contratación a Nivel Gerencial, -- dentro del Departamento de Personal; no cabe duda que hay ciertas técnicas en el manejo de personal que benefician tanto a los empleados como a las empresas mismas.

Una de estas técnicas es sin duda alguna, el lograr adquirir los Recursos Humanos indispensables para el funcionamiento de las organizaciones empresariales; si nos preguntamos que es lo que un empresario espera como resultado inmediato al crear un departamento que se encargue de la Selección de Personal de un negocio, veremos que es la obtención del Personal en cantidad y calidad adecuada para llevar a cabo -- las funciones necesarias para lograr ciertas metas.

Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar - las labores que se le encomiendan, aunque quisiera no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría grandes deficiencias si éstas se generalizan, es indiscutible que todo el trabajo habrá de ser inadecuado.

Cada vez más; la industria y el comercio están cobrando mayor conciencia de la necesidad de contar con personas idóneas, no únicamente en cuanto a capacidades se refiere, sino también en cuanto a voluntad de laborar, lo cual constituye un elemento para ayudar al debido desarrollo de la empresa; es decir, los dos elementos en conjunto (la capacidad y la voluntad de colaboración) juegan el papel de la eficacia del elemento humano en las organizaciones.

Basándonos en las consideraciones anteriores, podemos afirmar que la actividad de obtener y seleccionar los recursos humanos para una empresa, implica serias dificultades que sólo mediante el profesionalismo con que se desempeñe, conseguirá buenos resultados.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo, cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

T E M A

I

HISTORIA

DE LA

CONTRATACION

## I.1. ANTECEDENTES

Recorrido en nuestros antepasados, a la Organización Social del hombre primitivo, nos encontramos con que vivió en hordas y manadas, pero poco a poco se fué logrando cierto adelanto en todos los aspectos.

El elemento primordial de su desarrollo a través de los años el éxito logrado se debe principalmente a la Unidad Social, así como a la selección del medio ambiente, conveniente para satisfacer mejor sus necesidades.

Asimismo en su afán de subsistir de entre los enemigos naturales que lo rodeaban, sintió la necesidad de seleccionar aquellos individuos que por su fuerza y rudeza velaran por la seguridad social, y es aquí donde podemos apreciar el concepto primitivo de selección.

Ya en Egipto, hacia el año 1200 A.C., se tienen noticias en algunos escritos que narran la existencia de una selección, en el empleo de fuerzas humanas para la construcción de templos y pirámides también por aquella época el ejército romano seleccionaban sus futuros soldados tomando como base la fuerza y destreza para los trabajadores más rudos, el factor vital era la fortaleza física y se prefería a la raza negra por su excelente resistencia con cierto tipos de tareas.

En América también hay antecedentes de que los aztecas antes de la llegada de los españoles, al ofrecer sus sacrificios humanos elegían a las doncellas que eran sacrificadas y para ocupar cargos públicos o militares seleccionaban a aquéllos que reunían las características requeridas.

Los sistemas de reclutamiento y selección para una mejor elección

en la contratación siguió avanzando y no fué, sino hasta el siglo XIX y principios del Actual, cuando se desarrolló una planeación sistemática en la dirección.

Organización y control de trabajo y de los trabajadores haciéndose estudios concienzudos de métodos, condiciones y requisitos de trabajo, tomando las Ideas Científicas de Federick W. Taylor principalmente.

Por otra parte, la 1ª guerra mundial planteó la necesidad de reclutar y seleccionar grandes masas de Recursos Civiles y militares valiéndose de aportaciones logradas hasta ese tiempo.

Se tienen noticias de que en México no fué sino hasta fines de los años cuarenta a medida que evolucionaba la Industria, los empresarios comenzaron a darse cuenta de la necesidad imperiosa de reclutar y seleccionar a su personal tomando como base pruebas y estudios, para así disponer de individuos primordiales que pudieran realizar su trabajo en forma satisfactoria.

Actualmente el perfeccionamiento de las técnicas de reclutamiento y selección repercuten en la contratación desde el momento, que se inicia se permitió observar la importancia del elemento humano dentro de la organización, ya que una selección basada en métodos científicos evita problemas a largo y mediano plazo y por esto la selección no debe realizarse en forma empírica, puesto que se perjudicaría la empresa, ya en el momento de contratarlo, ya que desde ese momento la empresa tiene la obligación para con el subordinado y a su vez el contratado busca serlo aunque a veces no se equivique, precisamente tomando como respuesta afirmativa su selección, se le considera apto para hacerlo; la eficiencia, del reclutamiento y selección va a depender mucho de su contratación para saber si real--

mente es el hombre adecuado para ese puesto ó viceversa, y así tomar medidas de respuesta para afrontar cambios futuros.

Son tantos los intereses que se mueven dentro de una organización es decir, formar un mecanismo total, que si faltara alguno de los engranes se -- arruinaría temporal o definitivamente, el personal no deberá escasear ni exceder en ningún período, los nuevos requerimientos y las separaciones probables deberán anticiparse lo suficiente para reclutarlo y entrenarlo con efectividad para ocupar los puestos vacantes, es por esto que cada empresa de -- acuerdo a la magnitud de sus funciones necesita de una organización específica con objeto de optimizar la ejecución de las mismas. El empleado contratado para su óptimo desarrollo es necesario conocer sus opiniones respecto a -- su trabajo y que además emita sugerencias buenas, etc., que ayuden a mejorar los programas y métodos actuales para que la empresa tenga conocimiento de -- lo anterior, es vital hacer una entrevista una vez que el trabajador se haya adaptado.

desde la aparición del hombre en la tierra, se empezó a notar ciertos -- cambios que se fueron fugando, con el pasar de los años más sin embargo se -- ha demostrado que fueron muchas las bases por las cuáles es el hombre las ha ido mejorando, esto quiere decir que para aparecer técnicas, desaparecen las que los crearon.

Los tiempos cambian y existen técnicas más depuradas hoy en día es así como el hombre al tener la necesidad del comer y vestir se manifesto en comparación de los demás, ha vivir mejor en cuanto al medio ambiente que lo rodea. Tal es el tema que vamos a tratar " Como es la contratación ", tal situación se hace patente en gran número de empresas que no aplican los procedimientos adecuados en la obtención de la mano de obra que verdaderamente satisfaga sus necesidades, esto repercute realmente desde el momento que apare

ce el hombre como el responsable de las diferentes tareas a realizar en sus inicios en operación con una compañía.

Existen diversos aspectos económicos y sociales que justifican -- esta actitud más que cualquier otra cosa dentro de una organización establecida, las relaciones humanas requieren especial atención, porque el factor humano es un denominador común de los sectores económicos, tanto privados -- como públicos.

Aún reconociendo que la satisfacción de necesidades y la resolución de los problemas humanos en las empresas privadas o públicas requieren de métodos específicos en el reclutamiento y selección y actualmente muchas empresas utilizan métodos y técnicas inadecuadas, esto no quiere decir que todas lo sean, pero que todo aparentemente se puede mejorar pero esto permite la entrada de mano de obra incompetente, inestable, mal adaptada a las -- actividades que le son asignadas, trayendo como consecuencia pérdidas económicas. Este daño puede durar toda una vida de trabajo dentro de los aspectos sociales a las empresas les es difícil despedir a los trabajadores mal adaptados e incompetentes una vez, (reclutados), contratados debido a la -- fuerza sindical alcanzada en la actualidad es decir las empresas tienen poca libertad para el despido de sus trabajadores ineficientes, sólo se puede realizar el despido por situaciones graves.

Por lo tanto el contrato de trabajo es un vínculo hasta cierto punto indisoluble, muchas empresas creen resolver su problema contratando -- personal a prueba, cosa que no es cierta puesto que todo cuesta tiempo y dinero, por qué no se tenga el trabajo al día, por lo mismo de tanto movimiento en un mismo sitio y por que nunca va a llegar el momento de que alguien domine el puesto, este es el inconveniente que le veo.

Además desde el punto de vista legal es lícito y la entrada de personal incompetente y mal adaptado provoca trastorno y desequilibrio social - en el área de trabajo donde se mueve al mismo tiempo una persona frustrada al no poder realizar en forma efectiva su trabajo actúa en forma hóstil en torpeciendo la labor de conjunto.

## I.2. LOS EJECUTIVOS

En las empresas surge la necesidad de crear, una función ejecutiva - para que exista una Mayor, Ornanización que separe y coordine los diferentes departamentos y que se mejore el control de estos, mucho dependerá de la naturaleza de la compañía , sus actividades, complejidad de la función importancia de la operación o unidad, número de personas a las órdenes -- del funcionario que dirige y controla.

Dentro del campo de los ejecutivos las actividades administrativas - en una empresa exigen ciertas condiciones generales para los funcionarios estas son indispensables en todos los niveles administrativos, destacándo se en ellas la capacidad directiva y habilidad administrativa y tino, mientras más elevada sea la posición ejecutiva y mayor la responsabilidad, mayor será la relevancia de las condiciones generales.

Para ejecutar con acierto las funciones propias de la organización, - las condiciones que debe reunir el ejecutivo comprenden:

- A) Conocimientos técnicos o preparación
- B) Antecedentes especializados (cuando menos hasta cierto punto)
- C) Experiencia Administrativa

- D) Manejar aspectos legales
- E) relaciones públicas (personalidad propia )
- F) Autoridad
- G) Responsabilidades
- H) Práctica

Nada podría ser más perjudicial para el buen ánimo de los empleados - que ocupen puestos profesionales, técnicos o especializados que dependen - de un funcionario que no sabe cómo se hacen las cosas. Los problemas Administrativos del alto ejecutivo son numerosos, en ocasiones provocativos y que exigen de decisiones que se llevan mucho tiempo mientras que las res--ponsabilidades de sus subordinados son técnicas.

Así mismo el ejecutivo debe tener los conocimientos y experiencia necesaria en el campo en que se mueve, por ejemplo:

La industria automotriz, electrónica, petróleo, servicios públicos, transportes, actividades institucionales, o de servicio etc., Ahora más - que antes en los anuncios solicitando empleados se hace referencia especí- fica a especialidades, por ejemplo:

1.- Director de Relaciones Públicas.

Capaz de crear y llevar a cabo un programa dinámico para una di- visión principal a prestigiada Empresa de Productos Farmacéutico, debe tener muy amplios conocimientos de la Industria Química, publicaciones del - ramo y otros medios.

2.- Se necesita Ejecutivo de Ventas

Que se encargue de dirigir un vólumen de ventas a nivel nacional debe estar familiarizado con Productos de Consumo, así como por lo menos con 4 años de experiencia en Motores y Accesorios y productos relacionados.

El feliz resultado de la actuación de un Ejecutivo, es consecuencia de buena planeación, ejecución y control. A él corresponde planear los objetivos hacia los cuáles se endereza la Actividad de quienes están bajo sus órdenes, de aquí que necesite seleccionar, adiestrar, dirigir y motivar aquellos en quienes delego responsabilidad y autoridad para poner en ejecución sus planes, como su obra se realiza a través de otros, debe establecer los controles para asegurar que se observen sus disposiciones en debida forma - y para efectuar y medir el desempeño de quienes tengan la responsabilidad - de ponerlas en prácticas.

Para una planeación satisfactoria, el ejecutivo debe poner a contribución su inteligencia tiene que ser imaginativo creativo para la planeación requiere imaginación, visión y buen criterio, además exige de una labor de identificación y evaluación de las oportunidades y riesgos, de la definición de un objetivo, de la elaboración de políticas y procedimientos y si éstas no las hubiera, proponerlas para ser aceptadas.

Una vez que se ha trazado el plan fijado, las metas formulando políticas, empieza la responsabilidad de llevarlo a la práctica de aquí surge la importancia de que por qué se ponen muchas características para una contratación de este tipo ya que para que tenga la habilidad suficiente para la toma de decisiones, se necesita su experiencia y por lo cual la empresa - - dictamine si se le contrata o no. De ahí que surjan las características - para medir las cualidades que debe reunir un buen ejecutivo, desde luego - mucho depende de cualidades que varían en grado de eficacia, sobre todo en virtud de los factores que apuntamos con anterioridad y las circunstancias en las cuales se pongan a contribución, toda empresa tiene un carácter -- propio en el curso de su existencia llega a desarrollar ciertos, hábitos -

valores y formas de hacer las cosas.

El ejecutivo debe ser compartir las inclinaciones de sus jefes, si este requiere una producción abundante, debe demostrar su capacidad para lograr que se lleven a cabo los planes, dirigir a la gente y producir resultados, a él corresponde concentrar esfuerzos y producir resultados, hay directores de empresas que persiguen la perfección en producción y personalidad.

Al evaluar a su personal ejecutivo, algunas empresas tienen establecidas revisiones de desempeño a distintos intervalos, hay veces que estas revisiones tienen por objeto sacudirse de elementos incapaces de determinar los puntos débiles de los ejecutivos y ponerles remedio, utilizar en forma más eficaz los Recursos Humanos con que cuenta la empresa, descubrir posibles datos a escondidas, identificar a personal merecedor al ascenso, over que cambios o ver que cambio o ajustes hay que hacer para satisfacer necesidades corrientes y futuras en la escritura administrativa.

En virtud de algún fenómeno de expansión o contratación, hay empresas que emprenden revisiones generales de personal o de una más de sus divisiones, otras pueden efectuar la revisión a causa de un cambio de manos de la propiedad del negocio, cambios en la dirección, desempeño ineficaz inquietud de los empleados o frecuentes renunciaciones y contratación de nuevo personal.

Siempre habrá oportunidades en todas las áreas y niveles de la administración de revisar y valorar la eficacia ejecutiva y el ejecutivo podrá organizar y mantener un equilibrio adecuado, entre responsabilidades y alcanzar un exitoso desempeño administrativo.

Se establece que la escasez de talento directivo en nuestra sociedad no se está hablando de una falta de personas para ocupar los puestos Administrativos, lo que nos angustia es la escasez de personas dispuestas a asu

mir funciones directivas de importancia en nuestra Sociedad, y que puedan realizar su trabajo eficazmente.

La actividad a Reclutar Personal de Niveles Ejecutivos, es conocer la postura de la Organización en cuánto a la localización y obtención de los mismos; los sondeos realizados para captar Recursos Humanos de las -- distintas fuentes y métodos utilizados por las empresas a fin de atraer -- candidatos a nivel Ejecutivos que pueden ser a través de agencias que dan servicio de Reclutamiento de Ejecutivos.

### I.3 METODOS DE RECLUTAMIENTO EN SUS INICIOS

El reclutamiento es el primer paso a seguir dentro del procedimiento para la contratación final de un Nuevo Elemento para las Empresas, a medida que el puesto requiera una Especialización, será menor el número de personas viables a los puestos, o por el tiempo que lleva en el ramo -- las principales razones por las cuáles surge una vacante dentro de las -- empresas son: Puestos de nueva creación, en las relaciones entre empresa y empleados surgieron problemas tan complejos que dieron cabida al nacimiento de las funciones de la Administración de Personal, en la década -- de los veintes, se establecieron plazas para personas especializadas en el manejo de la Administración de Personal, de este desarrollo derivación las técnicas y prácticas de esta especialización, surgen ahí las funciones de Administración de Personal creándose así el Departamento de Relaciones Industriales, cuyo fin era el de manejar las relaciones de trabajo entre el patrón y los empleados.

Si nos preguntamos ¿que es? lo que el empresario espera como resul

tado inmediato al crear un Departamento que se encargue de la Selección de Personal de un negocio, veremos que la obtención de personal en cantidad y calidad adecuada para llevar a cabo las funciones necesarias para lograr ciertas metas.

En la revolución Industrial, la Selección de Personal se hacía a través de los supervisores que se basaban únicamente en observaciones y datos subjetivos por tanto, puede decirse que era intuitiva ( como la que se efectúa en muchas organizaciones ), por lo tanto la comparación que se haga promete precisar que se está reclutando personal idóneo para el futuro de la Organización cuál sea el método que se este utilizando.

La aceptación y/o rechazo de candidatos a ocupar puestos en una empresa, cualquiera que sea el puesto que se requiera no se debe olvidar -- que la Organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello es necesario considerar la labor de reclutamiento de personal no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de Sub-Ocupación y desempleo, entonces en casos de -- que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es -- decir dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo que implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esa tarea.

Por expansión del mercado de funciones o como consecuencia de despidos, promociones del personal, renunciadas o bajas, a fin de contar con dan didatos adecuados que cubran las necesidades, es necesario que el Reclutam miento se realice en forma estructurada procedido de una serie de actividades con :

- A) Determinación de conocimientos, experiencia y habilidades
- B) La autorización pertinente
- C) Descripción específica de las funciones a realizar
- D) La determinación del rango salarial

El análisis de puestos es una técnica que si bien es de utilidad, reviste una importancia mayor tratándose de las funciones de " Altos Ejecutivos".

El análisis de puesto gerencial es base fundamental de la selección -- adecuada para el personal ejecutivo, ya que este es un aspecto decisivo para detectar el tipo de candidato que se requiere, todo esto dependerá de -- acuerdo a las normas o políticas establecidas por la compañía.

Las maneras o formas específicas para este tipo de contratación dependerán necesariamente, más que nada que la persona que ocupara el puesto tendría que haber experimentado dentro de esa área, sus experiencias, conocimientos y habilidades para lograr los objetivos perseguidos.

Independientemente de lo prescrito anteriormente, es necesario saber por que medios son aceptados por la empresa este tipo de personas, la cuál se le atribuye todo derecho sobre conocer sus políticas o normas prestables para llenar una vacante de este tipo, en la cuál pueden variar, desde un ascenso, relación paternalista, rotación de puestos o en su caso de una especialización que no exista y se busque por no estar concentrada dentro de la compañía (puesto de nueva creación), o por política se nos establece que el puesto deberá ser ocupado por una persona que no este ligada a la -- compañía (fuentes externas) y esto, y una serie de factores nos va a determinar la probabilidad de asumir la responsabilidad para un puesto de estas magnitudes, lo más tradicional dentro de este campo es el piraterismo, que se deberá tener también muy en cuenta que condiciones prevalecen dentro de

la especialidad que se busca.

Otros medios de hacer llegar al ejecutivo, es la información de escuelas de formación o instrucción superior o oficinas dedicadas a la colocación de personal, estas pueden ser de paga o gratuitas, también para el reclutamiento de ejecutivos se utilizan despachos o consultores dedicados a la asesoría de las empresas estos consejos ayudan en dos funciones:

A) Ayuda a la empresa asesorándola en la elección final en el caso que los candidatos hayan sido contratados por la empresa.

B) Efectúa el reclutamiento de candidatos que la empresa no haya conseguido por sí misma.

El periódico, este tipo de medio, tiene la ventaja de poder precisar los requisitos necesarios y características precisas que hagan sobresalir con el fin de evitar en el caso de ejecutivos el número exagerado de solicitantes ya que los periódicos cuentan por lo general, con una sección especializada en empleos y generalmente es la primera plana de estas secciones donde aparecen los niveles más altos.

EJEMPLO:

# DIRECTOR DIVISIONAL

Para trabajar en Empresa de Primera Magnitud en el Area Metal Mecánica

## REQUERIMOS:

- \* Edad mínima 35 años
- \* Preferentemente casado
- \* De preferencia estudios de postgrado
- \* Bilingüe, inglés-español
- \* Haber trabajado por lo menos 10 años en la industria metal mecánica
- \* Experiencia mínima de 3 años dentro de un puesto directivo
- \* Con amplias relaciones profesionales en el área metalmeccánica

## OFRECEMOS:

- Puesto directivo
- Agradable ambiente de trabajo
- Desarrollo profesional
- Excelentes prestaciones
- Trabajo creativo y retador

Interesados enviar curriculum vitae (el cual será tratado con estricta confidencialidad), el ingreso actual comprobable, una fotografía reciente y anexar el anuncio al cual responde.

Atención Lic. CONTRERAS, Apartado Postal M-10178, México, D. F.

Ahora bien la efectividad de los anuncios, como herramienta de Reclutamiento dependerá entre otras cosas de la naturaleza de la impresión que hacen sobre el lector, se puede jugar el éxito del Reclutamiento utilizando una serie de criterios tales como el número de aspirantes de ofertas hechas de contratos de colocaciones exitosas etc., mientras mayor sea el número de fuentes de reclutamiento que tengan la empresa - la contratación se facilitaría más.

T E M A

II

DEFINICIONES

## II.1.- CARACTERISTICAS Y ANTECEDENTES GENERALES

En la antigüedad cuando el hombre vivía en pequeñas comunidades, percibió la necesidad de dividirse el trabajo para producir todo lo necesario para sobrevivir, provocando así una mejor y más abundante producción.

Al lograr satisfacer sus necesidades y poseer productos sobrantes, decidió intercambios con otras comunidades que le ofrecían mercancías nuevas, iniciándose de esta forma el TRUEQUE.

Es así como el comercio se empieza a realizar con el binomio PRODUCTOR-CONSUMIDOR.

Con el paso del tiempo, Egipto y el Pueblo Fenicio perfeccionaron las actividades marítimas e iniciaron intercambios comerciales.

Dadas las dificultades del trueque el hombre inventó la moneda que finalmente fué implantada para facilitar las transacciones comerciales.

Así es como aquel hombre que poseía una mercancía en abundancia la vendía por dinero que posteriormente utilizaría para comprar los productos que necesitara.

Los grandes descubrimientos de nuevas tierras como China, Japón, y América provocaron la apertura de nuevas rutas comerciales, pasando de un mercado nacional, al mercado internacional.

Con la revolución industrial, sobrevino un aumento prodigioso en la producción haciendo que ya nadie produjera para el autoconsumo, sino para el mercado, apareciendo los mercados verdaderamente mundiales.

Así es como se inicia un nuevo sistema comercial, en el que interviene;

EL PRODUCTOR

EL DISTRIBUIDOR

EL CONSUMIDOR

En la década de los 20's en medio de la depresión de la postguerra, la economía se encontraba en el punto más bajo; tanto mayoristas como detallistas se veían agobiados con muchas existencias, pero eran incapaces de hacer lo que la situación exigía, que era rebajar los precios para ponerlos al alcance del público consumidor.

En 1930 en la Ciudad de Nueva York se abre el 1er. supermercado, provocando un cambio radical en la disposición de establecimientos, en la exposición y la técnica de venta al por menor, utilizando llamativa publicidad para informar al público consumidor el bajo precio de los productos comestibles.

El supermercado llegó a revolucionar la forma de hacer la compra creando un nuevo ambiente en los mercados, en donde el cliente podía comprar "VIENDO Y TOCANDO" las cosas y eligiéndolas con absoluta libertad.

Esta gran revolución del comercio transformó el sistema de venta al detalle dejando sentir su influencia por todo el mundo.

Con el paso del tiempo el supermercado sufrió una nueva evolución, apareciendo en la década de los 60's en México las Tiendas de Descuento, ofreciendo toda clase de artículos, tanto de supermercado y confección como mercancías generales, transformando su mercado en un centro de compras general.

Y cumpliendo como función central el ofrecer: precios bajos, amplio surtido, buena calidad, limpieza e higiene, comodidad y rapidez, buena atención, gran creatividad, todo esto respaldado por un gran profesionalismo.

Es así como las tiendas de descuento siguen siendo el método director - y más eficaz en el comercio de mercancías al detalle, y seguirá conservando - su puesto directivo en el actual mundo de la distribución.

Muchas de las primeras tiendas que adoptaron el sistema en el cual los individuos que concurrían podían ver, oler y tocar la mercancía, fueron establecidos en bodegas, naves desocupadas de algunas fábricas, en almacenes donde el alquiler fuera muy bajo y en general en lugares que no estaban construidos expresamente para ello.

El almacén estaba situado por lo general en el núcleo de una zona con una población más o menos considerable.

El ir a comprar a este almacén, era una de las pocas atracciones que -- podía tener la gente en ese tiempo.

Las mercancías estaban a la mano de los consumidores y lo mismo podían ir a comprar un vestido que un utensilio de cocina.

Los artículos se encontraban, desordenadamente colocados ya que se amontonaban, por ejemplo; el arroz junto a los zapatos, o la ropa junto a los instrumentos de labranza, sin embargo, la gente era feliz comprando en este tipo de tiendas de "desorden".

Con el transcurso del tiempo, los encargados de estos almacenes fueron acomodando los artículos de una manera que combinaran haciendolos más atractivos para llamar la atención del público que acudía a ellas, para satisfacer sus necesidades.

El deseo de ir progresando, tratando de descollar de entre la competencia y de llegar a estar en los primeros lugares, los encargados se valieron de -- todos los medios posibles para realizar estudios que los llevarían a determinar con una mayor exactitud el lugar y la mejor combinación de artículos, dentro de los almacenes.

Las tiendas "desorden" fueron evolucionando y especializándose en ciertas áreas de mercancías o productos.

De esta especialización surgieron varios tipos de tiendas;

- Tienda Departamental General
- Tienda Departamental Mediana o Especializada
- Tienda de Variedades
- Supermercados
- Tienda de convivencia
- Centros Comerciales

Ha continuación daremos datos sobre los conceptos anteriores;

#### TIENDA DEPARTAMENTAL GENERAL.-

Es una tienda minorista, también llamado detallista, es aquel que vende a consumidores directamente, con una gran variedad amplia de líneas de mercancías, estas líneas de mercancías incluyen; muebles, ropa, accesorios, mercancía general, artículos eléctricos, línea blanca, etc., rara vez trabajan comestibles y dan muchos servicios, tales como; decorados lujosos, buena atención al público, grandes estacionamientos, dan crédito a sus clientes y cuentan con reparto a domicilio; en México tales tiendas son; Palacio de Hierro, Puerto de Liverpool, etc.

#### TIENDA DEPARTAMENTAL MEDIANA O ESPECIALIZADA.-

Tienda minorista de mercancía general, con una gran variedad de mercancía en marcas muy seleccionadas, generalmente la mayor parte que obtienen de sus ventas en debido por la gran variedad y surtido en ropa, accesorios, etc., di-

chas tiendas son; Suburbia, París Londres, etc.

#### TIENDA DE VARIEDADES.-

Existen un gran número de artículos, todos por lo general a un precio bajo y la atención al personal es mínima, ya que la mayoría por no decir la totalidad de la mercancía, se encuentra en autoservicio.

Dentro de la mercancía que tienen estas tiendas no se consideran artículos voluminosos, como son: muebles, artículos comestibles, etc.

#### SUPERMERCADOS.

Tienda minorista, muy grande que maneja víveres, artículos de aseo y -- limpieza para el hogar, a veces algunas mercancías generales como pueden ser; juguetes, discos, libros, cuadros, etc., normalmente tienen grandes estacionamientos, poco servicio al público, ya que el cliente busca y toma lo que -- necesita, precios bajos, tal caso es en México con las tiendas Sumesa, El Sar dinero, etc.

#### TIENDA DE CONVIVENCIA.-

Es una tienda pequeña operada en autoservicio con muy poco personal per maneje abierta hasta altas horas de la noche, con una variedad de existencias limitadas, tiene normalmente artículos de alta rotación su superficie aproximada es de menos de 350 m<sup>2</sup>., gran parte de sus ventas es provocado por productos lacteos, bebidas gaseosas, cigarrillos y cervezas.

#### CENTRO COMERCIAL.-

Es un conglomerado de diferentes tiendas especializadas que ofrecen a la clientela un gran número de artículos de consumo, esta planeada en tal forma que parece una sola unidad, pero en realidad está compuesta por pequeños comerer

ciantes independientes uno de otro, especialistas en la rama a que se dedican en su pequeño comercio, también encontramos una o dos tiendas departamentales grandes, tiendas populares tales como; Sears o Woolworth, entre otras, y alguna tienda de descuento, cuentan con estacionamiento lo suficientemente grande para dar servicio a gran número de clientela que a ellos llega, la renta que el dueño del inmueble cobra a los comerciantes ahí establecidos en la mayoría de los casos esta basada en un porcentaje sobre las ventas que estas tienen.

## II.2.- TIENDAS DE DESCUENTO

Las Tiendas de Descuento aparecen en el mercado al rededor del año de -- 1948, cuando la mercancía existía en mayores cantidades y la competencia de venta al por menor era más fuerte.

Las primeras Tiendas de Descuento de las cuales se tiene noticia se establecieron en edificios rusticos, siendo de un sólo piso, de construcción ligera, aprovechando también fábricas viejas; sus oficinas las tenían en la parte de atrás o bien creaban un segundo piso exclusivamente para ellas, se puede -- considerar que una Tienda de Descuento es una organización que vende un inmenso número de artículos en donde la mercancía tiene un precio más bajo que las que prevalecen en el resto de las tiendas convencionales.

Las Tiendas de Descuento operan en alto grado con el auto-servicio, para lo cual se utilizan los llamados check-outs o pasillos de revisión, carritos que facilitan la autoselección de la clientela, muy poca cantidad de ventas -- por entregar, la atención al personal es mínima.

No hay envolturas lujosas, es decir los artículos se venden tal como los entregan de la fábrica, no hay entregas más que para ventas sumamente grandes y para artículos que no pueden cargarse fácilmente, tales como; - muebles, o cualquier otro artículo de difícil manejo.

Es indispensable para las Tiendas de Descuento ofrecer un servicio en lo que respecta a las devoluciones de los clientes, es decir el cliente -- que no está satisfecho por la compra que hizo puede devolver dicho artículo de esta manera se evitan estas tiendas un Departamento de Reparaciones.

Los márgenes brutos con que operan estas tiendas son muy bajos y se -- tiene una pequeña utilidad por unidad, pero debido al gran volúmen de ven-- tas, esta utilidad es lo suficientemente buena para el negocio, consid-- rando también que los gastos son bajos.

En México han optado algunas variantes respecto a su origen estadouni-- dense, en Estados Unidos las Tiendas de Descuento rara vez manejan comesti-- bles o mercancía de supermercados, allá por lo normal es que una Tienda de Descuento no incluya supermercado.

Aquí en México lo que llamamos Tienda de Descuento, es aquella que ma-- neja supermercado, operado todo por la misma empresa, bajo el mismo techo - sin separaciones, de aquí el porque a veces a las Tiendas de Descuento se - les nombra supermercados, también se les llama tiendas de autoservicio, pero el autoservicio es sólo una de las características de las Tiendas de Descuen-- to.

T E M A

III

EL PROCESO DE  
SELECCION, RECLUTAMIENTO,  
CONTRATACION E INDUCCION,  
A NIVEL GERENCIAL.

### III.1.- REQUISICION DE PERSONAL

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es el puesto que no tiene titular, el reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición al Departamento de Personal. Una requisición es un pedido de personal, en el cual se especifican los requisitos que debe tener el candidato que va a ocupar el puesto. La forma de requisición del tipo de empresa u organización que la manejan.

Los puntos que contiene la forma de requisición de personal son:

- 1.- Folio
- 2.- Fecha
- 3.- Sucursal
- 4.- Título del puesto vacante.
- 5.- Número de subordinados.
- 6.- Sueldo propuesto.
- 7.- Nombre del jefe inmediato.
- 8.- Edad del participante.
- 9.- Puesto del jefe inmediato.
- 10.- Sexo
- 11.- Idiomas
- 12.- Viajes
- 13.- Escolaridad requerida.
- 14.- Conocimientos específicos.
- 15.- Experiencia mínima requerida.

16.- Especialidad

17.- Observaciones

18.- Descripción de las funciones del puesto.

19.- Nombre de la persona designada para entrevistar candidatos.

20.- Existe algún candidato dentro de la compañía.

21.- Nombre y Puesto.

22.- Fecha de inicio de labores.

23.- Tipo de contrato.

FOLIO.-

Número consecutivo que se anota en la forma para llevar un control de la cantidad de requisiciones que se elaboran.

FECHA.-

Año, mes, mes y día en que se elabora la requisición; estos datos son importantes ya que se fija un tiempo límite para cubrir dicha requisición.

SUCURSAL.-

Nombre de la tienda u oficina que solicita la reposición.

TITULO DEL PUESTO.-

Nombre del puesto vacante.

NUMERO DE SUBORDINADOS.-

Cantidad de personas que dependen de la persona destinada para ocupar el puesto.

SUELDO PROPUESTO.-

Se fija un sueldo mínimo y un máximo, para saber hasta cuanto se puede ofrecer al candidato.

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO.-

Persona a la cual tiene que reportar.

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO.-

Puesto al que reporta.

EDAD DEL SOLICITANTE.-

Se especifica en rangos la edad del solicitante que debe tener para ocupar el puesto.

IDIOMAS.-

Se anota el idioma y el grado de conocimientos sobre éste.

SEXO.-

(No debe faltar)

VIAJES.-

Se describe la disponibilidad para viajar que requiere el puesto.

ESCOLARIDAD REQUERIDA.-

Nivel de estudios necesarios para el desempeño del puesto.

EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA.-

Es el tiempo indispensable que se tiene dentro del área de trabajo que se requiere.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS.-

Varian en función del puesto.

ESPECIALIDAD EN.-

De acuerdo a la vacante.

OBSERVACIONES.-

Algún concepto que no se encuentra indicado con anterioridad.

## REQUISICION DE PERSONAL

FOLIO	FECHA		
	AÑO	MES	DÍA

A: DEPTO. DE PERSONAL

SUCURSAL				DEPARTAMENTO				No.
TITULO DEL PUESTO VACANTE				No. DE SUBORDINADOS		SUELDO PROPUESTO		
						MINIMO	MAXIMO	
						\$	\$	
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO				PUESTO DEL JEFE INMEDIATO				
Sexo	E.O.A.D.	IDIOMAS		VIAJARA		ESCOLARIDAD REQUERIDA		
	DE	1	NOCIONES		%			
		2	FLUIDO					
A			Dominio Total					
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA				CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS				
ESPECIALIDAD EN:				OBSERVACIONES: (Algun otro requisito).				
DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES DEL PUESTO								
NOMBRE DE LA PERSONA DESIGNADA PARA ENTREVISTAR CANDIDATOS								
EXISTE ALGUN CANDIDATO DENTRO DE LA COMPAÑIA?				SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>		
CUAL ES SU NOMBRE Y PUESTO?								
FECHA EN QUE DEBE EMPEZAR A TRABAJAR				TIPO DE CONTRATO				
				45 DIAS <input type="checkbox"/>		60 DIAS <input type="checkbox"/>		OTRO <input type="checkbox"/>
PUESTO NUEVO <input type="checkbox"/>	EXPLIQUE EL PORQUE DE SU CREACION.							
REPOSICION <input type="checkbox"/>	SUSTITUYE A:							
EVENTUAL <input type="checkbox"/>	EXPLIQUE LA OBRA Y TIEMPO APROXIMADO							
JEFE DE DEPTO.			JEFE DE AREA			Vo. Bo. GERENTE		

Nota: EL PRIMER CONTRATO SERA POR 45 ó 60 DIAS, AL TERMINO DEL CUAL SE DECIDIRA SI SE OJA O NO LA PLANTA.

DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL PUESTO.-

Se detallan las actividades a realizar en el puesto, para facilitar la incorporación del candidato a la empresa.

NOMBRE DE LA PERSONA DESIGNADA PARA ENTREVISTAR CANDIDATOS.-

Gerente de Personal.

CANDIDATOS DENTRO DE LA COMPAÑIA.-

Se anota el nombre del candidato y su puesto, en caso de promoción, o de que éste vaya a ser promovido.

FECHA EN QUE DEBE EMPEZAR A TRABAJAR.-

Se anota la fecha en que se inician las labores en el puesto.

TIPO DE CONTRATO.-

Se señala un período de prueba.

III.2.- SELECCION DE PERSONAL, GENERALIDADES

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo -- también adecuado. Que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacer lo más satisfactorio así mismo y a la comunidad, en la que se desenvuelve - para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización como paso previo de la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la - filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales seleccionales, etc.

La selección es tan importante hoy en día para el éxito de una organización como lo era hace 40 años, todas las organizaciones están luchando para llegar a ser más eficientes, para reducir sus costos; para disminuir la rotación y para tener una fuerza de trabajo más satisfecha. Una de las maneras de alcanzar estos fines es a través de un proceso preciso de selección. Un proceso preciso y justo de selección no es ya nada más un buen negocio;-- es la ley, ya que la selección de personal no es una novedad constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los mas divulgados sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más mal - comprendidos. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectua teniéndose en mente un puesto específico y perdiendo de vista toda - la organización, independientemente de la validez de la aseveración inmedia - ta anterior, se precisa la respuesta a las interrogaciones que a continua--- ción se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular;

¿A que nivel se va a seleccionar? Ejecutivos, Empleados, Obreros, etc.

¿Que requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?

¿Que posibilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los can - didatos?

¿Cuales son las políticas y limitaciones contra-actuales?

¿Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organiza-- ción en relación al mercado de trabajo, (zona, competencia, ramo indus - trial similar).

¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los más útiles?

¿Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo del trabajo?

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con -- frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la Selección de Personal la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización; "sus recursos humanos".

### III.2.1 SELECCION DE PERSONAL A NIVEL EJECUTIVO

Las personas difieren grandemente unas de otras, en sus necesidades físicas, pero también difieren en sus cualidades menos perceptibles como puede ser la inteligencia, las aptitudes, las habilidades, la motivación, el -- temperamento y otras, estas diferencias en el comportamiento humano se refleja claramente en el mundo del trabajo, donde los esfuerzos del hombre se han organizado y dirigido hacia la producción de la gran variedad de artículos y servicios demandados y consumidos por la sociedad. El mundo del trabajo exige día a día una gran variedad de puestos en los cuales los requisitos; las cualidades difieren grandemente unos de otros, especialmente a niveles gerenciales; dada la importancia del papel que juega el ejecutivo dentro de las empresas, la selección a nivel gerencial a llegado a ser un aspecto decisivo para

el éxito de las organizaciones. Uno de los principales problemas que se --  
presentan en la selección de ejecutivos consiste en escoger adecuadamente -  
un candidato con un mayor grado de potencialidad; se lleva a cabo un estudio  
profundo de las necesidades del puesto y características del solicitante ta-  
les como:

- Análisis y estudio de las funciones del puesto.
- Determinación de las cualidades humanas necesarias para desarrollar el puesto.
- Tipos de pruebas a utilizar para apreciar o medir las cualidades - humanas que se consideran necesarias para el puesto.
- Ideología de la empresa, etc.

Además de esto, es importante tomar en consideración tres es  
pecíficas que se deben tomar en cuenta cuando se juzgan las actitudes de can  
didatos a ejecutivos.

En primer lugar; tenemos la variación en las posiciones ejecutivas, des-  
de el nivel de supervizar, hasta el de más alto ejecutivo.

En segundo lugar; tenemos la variación acerca del conocimiento de la ex  
periencia del candidato.

En tercer lugar; la variación tiene lugar, en relación con quién hace -  
la selección, está puede recorrer la gama que va desde el supervisor inmedia-  
to, a una serie de cómites en diversos niveles del orden ejecutivo. La méca  
nica se utiliza para seleccionar al Personal Ejecutivo varia la función de -  
políticas establecidas por la empresa y/o consultores en este ramo.

A pesar de las variaciones que pueden existir en cuanto a la mécanica pa

ra la selección de ejecutivos, existen patrones básicos que normalmente son utilizados por la mayoría del personal especializado en este campo, como -- puede ser el curriculum vitae, la entrevista, las pruebas psicológicas, y en algunos casos el ejercicio de centros de asesoría. El análisis de un puesto ejecutivo puede presentar algunos problemas, por ejemplo:

Los ejecutivos no se limitan a actividades específicas, sino que se encuentran encaminados a desarrollar una serie de actividades que pueden sobrepasar las enunciadas, en una descripción, y que no son fácilmente detectables como son:

Creatividad, habilidad para tomar decisiones, y habilidades para comunicarse dinamismo, etc., la descripción puede reflejar únicamente los mínimos requeridos para el puesto. Para solucionar este tipo de problemas el consultor debe ampliar la información con los ejecutivos inmediatos que conocen todas las funciones del puesto, suele ocurrir también que el ejecutivo desarrolle varios puestos directivos asumiendo funciones de finanzas, ventas, personal u otras similares. Otro problema que se puede presentar consiste en puestos que tienen las mismas responsabilidades o muy parecidas y que difieren únicamente en el nivel jerárquico.

El nivel jerárquico del puesto ejecutivo en la estructura de la empresa es otro aspecto que se considera importante, ya que el ejecutivo es el centro a que convergen todas las líneas superiores de autoridad y responsabilidad.

Las especificaciones del puesto constituyen la plataforma para la selección adecuada del personal ejecutivo, sin embargo es lo más difícil de definir con gran exactitud ya que cada empresa de acuerdo con su ideología los --

aplica en base a sus necesidades y complejidad de funciones. El análisis del puesto gerencial puede proporcionar información sobre las especificaciones del puesto, para la definición del perfil del candidato, para el puesto gerencial vacante, para este fin es necesario comentar los factores imprescindibles como puede ser los enunciados a continuación:

Conocimientos:

Debe establecerse el nivel de cultura general que se requiere, ya sea que puede ser apreciada por los estudios de otro nivel, o bien por comparación con otras actividades socialmente conocidas como; la cultura equivalente a una carrera profesional, a un trabajo especializado, etc.

Experiencia:

Debe precisarse con la mayor exactitud posible a la experiencia, independientemente de los conocimientos, fijando el tiempo normal para que un ejecutivo capacitado pueda ocupar el puesto de que se trata, también se deben de procurar los puestos y jerarquías por los que ordenadamente debe pensarse para ingresar al puesto adecuado, pero que cumple con las características del puesto.

Tiempo para cubrir el puesto eficientemente:

Esto implica establecer el tiempo normal para que un ejecutivo desarrolle el puesto en forma eficiente.

Responsabilidad:

Por otra parte el factor responsabilidad debe fijarse cuidadosamente en relación al tipo de autoridad conseguida. Se puede definir que la responsabilidad que el ejecutivo asume de acuerdo a sus funciones es otro de los facto-

res determinantes para la selección.

Para la determinación del factor responsabilidad se consideran dos campos principales:

a) En trámite: En este puesto se precisa qué se espera del ejecutivo en obtención de los resultados respecto a cada uno de los trámites que maneja en el puesto y todos los que se encuentran a su cargo. Para la precisión de este punto se pueden considerar los contratos de las personas con las que tiene que tratar, ya que esto sirve como apoyo, por ejemplo:

Integrar un nuevo producto en el mercado, mejorar la eficiencia de personal dentro de la empresa, etc.

b) En creatividad: En este punto se precisan aquellos aspectos en que el ejecutivo debe innovar, y este factor se aplica a todos los puestos eje--cutivos, por ejemplo:

Un director de mercadotecnia o de investigación.

Julio César nos dice que la selección opera en dos sentidos la compañía pujante y competitiva, atrae solicitantes con iniciativa, confianza y ambición; el ejecutivo que progresa a grandes pasos no tarda en descubrir que los hombres capaces lo buscan y le piden unirse a su equipo, si usted tiene fama de ser un hombre que forma sus objetivos, la gente ambiciosa y capaz se acercará a usted en forma natural.

El ejecutivo capaz que está en constante ascenso atraerá a su lado a hombres valiosos; una vez que llegue a la cúspide los perderá si no es un buen dirigente en todos los aspectos, si no muestra interés en sus subordinados, si hace pocos esfuerzos para mejorarlos, y es injusto o tiene prejuicios en su modo de tratarlos, no despierta su lealtad, por eso es tan importante para

el ejecutivo, cultivar su actitud de juzgar a las personas para alcanzar -- tanto los objetivos de su empresa como los suyos propios, si ellos le fallan usted fracasa, como por ejemplo:

Una máxima de Beisboll reza que un entrenador es tan bueno como sus jugadores pero también sucede en el beisboll que si el equipo juega mal, el entrenador es despedido, aunque todos reconozcan que no puede ganar juegos con los peloteros que tiene.

Un entrenador veterano lo resumió de este modo:

Yo no soy mejor que los hombres que forman mi equipo pero sí quiero continuar siendo entrenador tengo que hacer que mis jugadores sean mejores de lo que son ahora.

Toda empresa debe estar fundamentalmente preocupada acerca de la capacidad y calidad de sus ejecutivos, son la única garantía de que sus objetivos sean alcanzados o que por lo menos se esforzarán en toda su capacidad y empeño así como utilizando toda su inteligencia y su eficiencia para lograr alcanzar los objetivos deseados.

La empresa moderna considera que el ejecutivo eficiente es un activo de la empresa, cuyo valor es incalculable ya que la calidad del ejecutivo establece gran parte de la diferencia, entre el éxito y el fracaso, en consecuencia es de una importancia critica para toda empresa, la obtención del éxito en la provisión de los cargos ejecutivos dado que la labor que tiene un ejecutivo en la empresa es muy importante, uno de los principales problemas que tenemos que afrontar es la escases de personal ejecutivo, los ejecutivos de la empresa se están dando cuenta cada vez más de la extrema escases de perso

nal ejecutivo, en potencia la evidencia de este se ve en los esfuerzos de las empresas para descubrir y formar candidatos. La demanda de personal ejecutivo para tratar de hallar las fuentes más apropiadas al personal ejecutivo ha ocasionado tratar de conocer como usar esas fuentes.

En primer término tenemos la promoción íntima, considerando el asunto hoy en día como forma teórica, no existe dado que los empleados estarían en favor de una política de promoción interna, los candidatos de afuera limitan severamente la competencia por los puestos y proporcionan a los empleados de la empresa un monopolio para las oportunidades en puestos ejecutivos.

Tener una política de promoción interna no sólo representa ventajas positivas en relación con lo moral y el prestigio de la empresa sino que también permite a la firma obtener ventaja de la presencia de buenos ejecutivos sus inconvenientes el análisis final proporciona a la empresa la oportunidad de asegurar los servicios de los candidatos mejor calificados en un corto -- plazo sin saber si realmente era la persona capacitada al puesto, independientemente de que sabemos que lo es dentro de la misma organización por el análisis efectuado, más sin embargo con frecuencia existen razones positivas -- para seleccionar un ejecutivo clave de afuera, en tales casos el candidato exterior es considerado superior a los candidatos internos por una o más razones por ejemplo:

Cuando las empresas alcanzan una posición en su desarrollo en que tienen una necesidad apremiante de energías para ser dirigidas vigorosamente -- hacia la solución de problemas de comercialización prefieren candidatos del exterior, no sería concebible la promoción interna de personal puesto que ha

llevado a la empresa a una posición de estancamiento.

Para tener una carrera progresiva, la principal preocupación de un candidato ejecutivo que se encuentra en el cimbral de su carrera profesional - consiste en encontrar una empresa que le de el máximo de oportunidad de lograr experiencia, tanto de oportunidad como de extensión se da perfectamente cuenta que su falta de experiencia práctica y de que la única manera de obtenerla es mediante un empleo para poder posteriormente más adelante ocupar un puesto ejecutivo, después de una cadena de años de experiencia, para este tipo de elementos si es posible tomarlos muy en cuenta en una promoción interna, sin tener que contratar una gente de fuera, ya que por lo general el candidato joven piensa en términos de seguridad y su visión es más amplia - en el campo moderno, por sus estudios y manera de pensar.

El principal instrumento tradicional en la selección de ejecutivos es - el curriculum vitae, que obedece a la idea de que todo ejecutivo depende de ciertos antecedentes fundamentales tales como:

- Capacidad potencial que posee el ejecutivo de acuerdo a su experiencia refleja la trayectoria profesional del ejecutivo corroborando el éxito que ha alcanzado en cada uno de ellos, proporciona la información necesaria para formar el historial del ejecutivo.

Todo esto se complementa con la entrevista, que es una forma más estructurada de comunicación interpersonal, que permite al entrevistador apreciar al ejecutivo en forma directa, con objeto de obtener una visión total y evaluar sus cualidades del candidato.

La entrevista aplicada a nivel ejecutivo resulta costosa y requiere de - mucho tiempo, el entrevistador deberá ser muy hábil durante el manejo de la

entrevista, ya que el candidato trata de presentar la mejor imagen posible de sí mismo, y es aquí donde el entrevistador puede poner a descubierto in dicios referentes a lo que mueve al ejecutivo, a sus actitudes con respecto a sí mismo y a las diversas situaciones que encuentra turbadoras o satisfactorias así mismo haciendo que el solicitante hable de su propia persona, el entrevistador puede lograr alguna noción del nivel que alcanzan las aspiraciones del candidato a corto y largo plazo, que tipos de puestos gerenciales le gustaría ocupar, así también como su capacidad para resolver situaciones interpersonales y su habilidad para asumir la iniciativa en la conversación y el trato con desconocidos, debiendo ser está una entrevista bien estructu rada, por el diseño de las preguntas, y evaluación de las respuestas.

### III.3.- RECLUTAMIENTO DISPOSICIONES GENERALES

Puede definirse el reclutamiento substancialmente como la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa, o sea "el reclutamiento", hace de personas extrañas candidatos viables para ocupar puestos -- de la organización, para ser eficaz, es necesario que el reclutamiento no se realice en forma improvisada, sino siguiendo un plan cuidadosamente estudiado y programado en todos sus detalles, dicho en otras palabras, la investiga ción del personal de cualquier tipo y nivel debe ser conducida a través de un plan preciso, y no dejarse a la improvisación subjetiva de una determinada persona, de otro modo se correría el peligro de elegir y hacer uso de fuen

tes y medios de reclutamiento nada apropiados, cometer errores en su utilización y no beneficiarse siquiera de un mínimo de posibilidades, obteniendo como resultado la contratación de un personal tal vez desechado por otras empresas. Supuesto a lo anterior, puede decirse que el programa de reclutamiento consiste en determinar paulatinamente, en función de las necesidades de la empresa y de la situación del mercado de trabajo, cuales son:

- a) A las mejores fuentes, por calidad y soledad de rendimiento para buscar candidatos.
- b) Los medios o instrumentos más idóneos para procurarse los posibles candidatos y provocar en ellos el necesario interés por los puestos de trabajo ofrecidos.

Por ello, es preciso que todo programa de reclutamiento vaya precedido de un cuidadoso análisis de los puestos, de una descripción de las obligaciones y derechos inherentes, y de una definición precisa de los requisitos requeridos por la empresa. Continuando no es peregrino afirmar que uno de los primeros pasos a efectuarse para reclutar personal, estriba en la fijación del mercado de trabajo este consiste en geográficas clasificadas a las cuales puede la empresa acudir cuando la necesidad sea imperiosa, estas zonas se encuentran formadas por personas que solicitan trabajo, patrones que requieren empleados y una escala de salarios para puestos y ocupaciones, lo anterior guarda un grado de validez mínima en el reclutamiento de ejecutivos.

¿Cuales serían los medios de inducción? Usualmente se emplean:

- 1.- La puerta de la calle, casi exclusivamente para gente poco calificada, los solicitantes se presentan en gran número y la selección se

dificulta mucho.

2.- De viva voz. El aviso dado por amigos y parientes, puede figurar entre las buenas fuentes de reclutamiento. Su principal inconveniente radica en que la amistad de los elementos que por recomendación se incluyen, puede ser negativa. De sobra es conocido que las preferencias suelen dificultar la administración.

3.- Asociaciones y Escuelas. Este medio, dentro de los citados, puede usarse para recabar personal calificado, técnico y destinados a puestos de alta dirección.

4.- Agencias de colocaciones. Pueden tamizar cuidadosamente a los candidatos y comprenden una amplia escala de ocupaciones que van desde las manuales, hasta las técnicas y profesionales.

5.- El anuncio clásico. Se pasa por diarios, estaciones, radiodifusoras, revistas de asociaciones profesionales, etc. Puede atraer gran número de solicitantes, aunque de calidad muy variable. No es recomendable para atraer ejecutivos, aunque los diarios no ilustran contrariamente al servir como medios de inducción en forma profusa.

6.- El sindicato. Lógicamente, este medio recluta personal en los grupos menos calificados; sobre todo por el aspecto legal que adquiere al hacer uso de la denominada "Cláusula de exclusión por ingreso", llena de vacantes previo aviso de la empresa.

Atraer al solicitante o solicitantes no es más que el primer paso del proceso de conseguir empleados nuevos. La empresa tiene que establecer sistemas para escoger, entre los muchos o variados solicitantes, los que serán

aceptados, con esto se aborda la selección de personal.

Otra fuente de reclutamiento usada por un número significativo de compañías, es la obtención del personal ejecutivo absorbiéndolo de otras empresas, sobre todo de aquellas que cuentan con gente preparada y experimentada. Y hasta se ha dado el caso de que muchas subsidiarias ocupen a personas que han prestado servicios consulares o diplomáticos, pues ésto representa un conocimiento bastante extenso del medio en donde van a laborar.

Necesario es recalcar, que estas crisis de personal preparado se presentan en los niveles directivos casi exclusivamente y en donde la ejecución - representa la necesidad de técnicos especialistas en las principales funciones de la empresa. Un ejecutivo es alguien responsable del trabajo de otros esto nos dice un poco acerca de sus funciones, en realidad, el ejecutivo tiene como campo de acción los lugares críticos de las organizaciones industriales o comerciales, siempre está o debe estar cerca de la zona de actividad - ya sea como gerente administrativo a cargo de las oficinas, como gerente distrital a cargo de los vendedores, o como superintendente de trabajadores, si su posición se encuentra en la "Línea de Fuego". Se puede adicionar que es el intermediario en la corriente de órdenes y directivas que va del consejo administrativo a los empleados.

Sin embargo, en vías de aclaración, en el trabajo nos concretamos a analizar los altos niveles, o sea aquellos en donde se toman decisiones la acción mínima y precisamente debe ser delegada, la decisión es máxima y se concreta en la elaboración de políticas, guías de pensamiento y de acción.

En realidad, los administradores determinan la política a seguir, guían

y gobiernan el proceso de la empresa en su lucha por subsistir y avanzar; -  
deciden lo que debe hacerse y su éxito radica, en gran medida en la calidad  
de prudencia mercantil y juicio que demuestren en sus decisiones.

Una vez que señalan los medios y los recursos de acción, delegan auto-  
ridad y responsabilidad para que los demás ejecuten.

La habilidad de la mayor parte de las empresas para seleccionar su per-  
sonal calificado y destinado, se encuentra severamente limitada por la esca-  
sez de gente que hemos convenido en llamar "preparada".

Verdadero es que la gente preparada para ocupar puestos ejecutivos es -  
sumamente escasa. Las fuentes que suministran este tipo de personal no man-  
tienen el flujo que las necesidades industriales lo exigen.

El éxito es muy posible, siempre y cuando las organizaciones inviertan  
considerables recursos en el cuidadoso planeamiento y coordinación de estos -  
métodos.

La mayor parte de las empresas realizan intensos reclutamientos para el  
personal que necesitan en los niveles inferiores, es aquí donde ocupan alti-  
simos porcentajes de criollos, pero cuando se trata de gente de mayor jerar-  
quía, el panorama cambia.

Las solicitudes a las universidades casi son nulas pues se afirmó que -  
estas envían pocos candidatos, a pesar que la información es bastante preca-  
ria.

En las universidades como en las instituciones especializadas, si se em-  
plearán agresivas y bien proyectadas campañas de reclutamiento que comenzacen  
en las instituciones de cultura superior, a corto plazo quizás se obtendrían

magníficos resultados.

Pero y valga la expresión la pasividad ha sido la norma de acción en las mismas universidades a declaración de rectores y decanos reciben muy pocos reclutadores o peticiones de la misma índole.

Un campo importante para reclutamiento podría ser la corriente de jóvenes nacionales que en diversas carreras se están preparando en los Estados Unidos.

El reclutamiento se enfoca a proveer a la empresa de los mejor aspectos mientras que la selección trata de garantizar la igualdad de oportunidades para ellos, razón por la cual los procedimientos de selección tienden a conocer las capacidades, conocimientos y experiencia de los aspirantes, es decir son métodos objetivos y analíticos que ayudan a decir cual candidato es el más edoneo para ocupar el puesto adecuado.

Para satisfacer sus propósitos los métodos de reclutamiento utilizan las relaciones publicas, para dar a conocer la imagen de la empresa, las posibilidades de empleo que ofrece asicomo los requisitos básicos para aspirar a -- ingresar a la misma debido a esto, tenemos que la base esencial de reclutamiento la constituye las fuentes a que se recurre que generalmente se agrupan en dos tipos externas e internas (mencionados con anterioridad)

### III.3.1.- EL PROBLEMA DE RECLUTAMIENTO PARA LA SELECCION DE EJECUTIVOS.

Dentro de la magnitud de problemas que nacen al desarrollar un verdadero programa de Reclutamiento de Ejecutivos podemos ver que uno de ellos, proba--

blemente el principal es la variedad de criterios que emplean tanto las Empresas como las personas encargadas de desarrollar los planes o políticas de Reclutamiento. Prácticamente un programa de Reclutamiento se basa en una definición de los cargos que van a hacer incluidos y en las fuentes de Reclutamiento y es punto importante incluir todas aquéllas que pueden ser aprovechadas para obtener los elementos más adecuados para determinados puestos.

Dentro de los programas para buscar algún tipo de estudiantes graduados puede verse superado por personal que ascienda por promoción interna por sus habilidades y desempeño de su trabajo observado o por su visión, su interés y superación.

Una persona eficiente es difícil de encontrar y contratarla es aún más difícil. Esto siempre ha sido cierto sin embargo en la actualidad es más difícil que nunca; especialmente el reclutamiento de personas con capacidad excepcional para ocupar puestos a los niveles gerenciales superiores.

Como hemos visto el reclutamiento de elementos directivos origina problemas distintos a los que da lugar el de elementos de cuadros inferiores.

El ejecutivo se encuentra evidentemente en una posición muy particular y expuesta, por lo cual desea entrar en contacto con empresas diferentes sólo si está seguro de la máxima discerción y de no correr el riesgo de encontrarse con personas que lo conozcan o que conozcan al director o al otro lado directivo de la empresa en que trabaja.

Esta es una de las razones por las que el ejecutivo tiende a desconfiar de los anuncios en los periódicos especialmente si son anónimos, otro motivo de su actitud desfavorable hacia los anuncios de prensa se funda en la valoración de su propio prestigio unido al puesto que ocupa y al temor de dismi-

nuirlo a los ojos de la empresa solicitante, reduciendo, en consecuencia sus posibilidades de mejora en la negociación.

Por otra parte se tiene que los anuncios de prensa para la demanda de ejecutivos alcanzan un mayor éxito si son publicados por las organizaciones consultoras o de asesoría, si bien por encargo de la empresa interesada finalmente en forma de reclutamiento, que prevalece especialmente para los dirigentes más altos, consiste en los contactos personales entre cargos de algo nivel, que cumplen siempre con los requisitos ya mencionados; reserva, discreción, prestigio, etc.

Sí se puede decir que el bienestar de una empresa depende en gran parte de la calidad de sus ejecutivos, también se puede afirmar que ninguna actividad puede ser más importante que la de seleccionar ejecutivos.

Tres dificultades generales deben ser tomadas en cuenta, cuando se juzgan las cualidades de los candidatos a ejecutivos, desde el nivel de los supervisores de primera línea al nivel de los ejecutivos medios y superiores, en segundo lugar está la variación acerca del conocimiento de la experiencia del candidato.

El problema del Reclutamiento la ejecución de una política de desarrollo del personal ejecutivo se origina lógicamente como consecuencia de un entendimiento de la real magnitud de la labor, la empresa debe conocer cuantos candidatos necesita considerar cada año a fin de proporcionar el número requerido de personas que deben ser seleccionadas y debe también existir un entendimiento del significado del reclutamiento.

Un programa de reclutamiento se basa en una definición de los cargos que van a ser incluidos en él, y en las fuentes de reclutamiento, la etapa siguien

te consiste en estimar la rotación del personal ejecutivo, el propósito es la obtención de una cifra estable que representa él al promedio anual de nombramientos hechos en posiciones ejecutivas.

En este punto debe ser hecho un cuidadoso inventario de los actuales cargos de la empresa en relación a los ejecutivos de la siguiente forma:

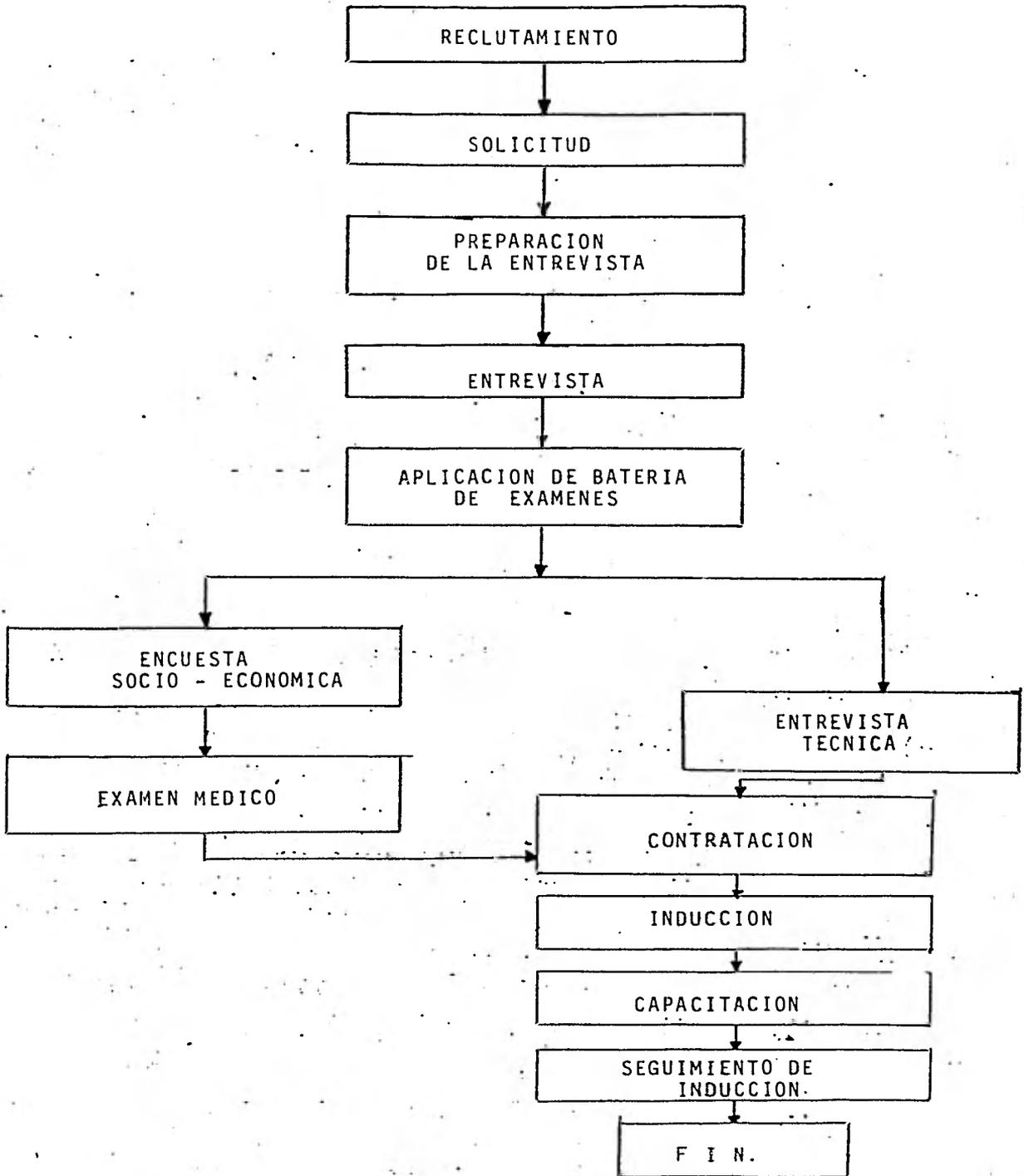
- a) Aquellos que van a ser ascender
- b) Aquellos que deben permanecer en sus cargos pero que no tienen condiciones para ascender.
- c) Aquellos que deben ser reemplazados.

Esta información complementada con un programa de tiempo y posición - por cada ejecutivo susceptible de ser ascendido es útil para determinar si la demanda de los seleccionados será mayor que el promedio para el próximo año, para pronosticar sus necesidades con bastante exactitud, la etapa final concluye la determinación del número de personas entrenadas que van a hacer seleccionados.

Existen muchos otros factores relacionados con este problema, los hombres de empresas saben que el número de personas que puedan estar interesadas en prestar sus servicios en una empresa depende de factores tales como : el clima, distancia geográfica e intereses personales; las empresas pueden man tener bajo el número de personas que serán recurriendo a los ejecutivos de localidades vecinas.

La empresa individual puede desarrollar en forma gradual un conjunto de de terminado de fuentes de reclutamiento ya sean en las universidades, otras - empresas o de sus propios niveles inferiores, incluso muchas empresas desca nzan en los profesores universitarios y reclutan entre los estudiantes más --

PASOS A SEGUIR EN EL RECLUTAMIENTO



prometedores de los cursos próximos a graduarse.

Existen varias razones para buscar fuera de la empresa en la mayoría de los casos, los graduados de las universidades son reclutados por su capacidad técnica y se presta poca atención a su potencial ejecutivo, aunque se espera que una cantidad suficiente de los resultados tenga eventualmente éxito como ejecutivo, en la esperanza que su amplia base educacional les -- servirá para llegar a ser buenos ejecutivos.

Una segunda razón para reclutar personal es el descubrimiento de candi datos potenciales que compruebe pruebas iniciales sobre inteligencia, la -- edad y la madurez, toda empresa tiene ciertos requerimientos en estas áreas, tres errores bastante comunes acerca de la selección y contratación de ejecutivos se encuentra en el nivel de las personas prácticas que tienen falta de adiestramiento, no enfrentan el problema, descansan en candidatos escogidos al azar o enfatizan demasiado su propia experiencia práctica, o se con-- tentan con depender de la aparición casual de ejecutivos aceptables; con las siguientes características.

- a) Capacidad para organizar.
- b) Capacidad para planificar.
- c) Capacidad para controlar
- d) Capacidad para dirigir.

#### III.4.- CONTRATACION A NIVEL EJECUTIVO

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato y el puesto -- al que deberá dedicárséle, existe la necesidad de complementar sus datos, --

para integrar su expediente de trabajo, entre otros se encuentran; fotografías (muchos la solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, acta de nacimiento, de matrimonio si procede, registro federal de - causantes, y número de afiliación del IMSS, etc..

Una vez contratado el trabajador, obrero, oficinista, ejecutiva, etc., va a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización, frecuentemente esos anexos no serán sólo individuales sino colectivos.

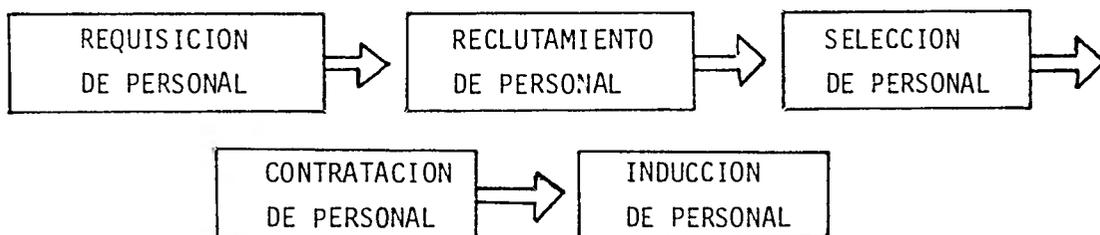
Una vez puestos de acuerdo las partes, se da lectura a todo lo convenido y procede a la firma del contrato, el cual surtirá sus efectos a partir del momento en que se deposite en el lugar donde desempeñará sus servicios, pudiendo ser el contrato de dos tipos:

- a) Contrato a prueba (28, 30, 60 días)
- b) Contrato definitivo.

a) El contrato a prueba, se trata de un período de pruebas dentro del contrato normal de trabajo, así como de la diversa polemica sobre sí este período puede extenderse más de un mes, haremos notar que no basta la celebración del contrato colectivo de trabajo para impedir la celebración de contratos individuales, estos pueden añadirse nunca en perjuicio del trabajador.

b) El contrato definitivo, una vez puestos de acuerdo las partes, se da lectura a todo lo convenido, y se cerrará la celebración de lo convenido período que se extiende por tiempo indeterminado, con la excepción de una - cláusula de contrato (contratación generalmente a nivel ejecutivo).

Para llegar a todo esto, ¿que es la contratación?, se tuvo que pasar -- por todo el proceso de selección de personal como sigue:



Con la información obtenida de cada una de las diversas fases del proceso de selección, se dió a la decisión final que es en sí la contratación características que se tenían que reflejar desde la requisición, en otras palabras la contratación es la culminación de esfuerzos para hallar a esa persona requerida para el puesto, tuvo que reunir características que lo valoricen como tal, que ha nivel ejecutivo se hace más difícil por las características y requisitos que son más complicados de reunirlos, para esto el candidato tuvo que mostrar una habilidad para crear una primera impresión positiva, imponer atención y respeto, mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal, como lo son:

ENERGIA.-

Habilidad para mantener un nivel de agilidad alto. (Las organizaciones están interesadas en gente que puede mantener, cuando es necesario un nivel alto de eficiencia por un extenso período de tiempo. No desean aquellas -- gentes que tienen sus depresiones durante ciertas horas del día).

HABILIDAD PARA LA PRESENTACION ORAL.-

Efectividad de la expresión al presentar ideas o tareas a un individuo o a un grupo cuando se ha dado tiempo para una preparación (incluye gestos y comunicación no verbal).

Las organizaciones están interesadas en ambos tipos de habilidad verbal; la distinción importante entre la habilidad para la comunicación verbal y la habilidad para la presentación verbal son las palabras "se ha dado tiempo para la preparación". Hay algunos puestos en los que una persona nunca tiene que dar una plática preparada, mientras que en otros esto es vitalmente importante.

#### HABILIDAD PARA LA COMUNICACION ESCRITA.-

Habilidad para expresar ideas por escrito claramente y de una manera gramatical correcta. (Las organizaciones usualmente están más interesadas en la habilidad para transmitir ideas que en la gramática que la gente entiende lo que se ha dicho).

#### CREATIVIDAD.-

Habilidad para generar, reconocer y/o aceptar soluciones imaginativas e innovaciones en situaciones de negocios. (Las organizaciones están buscando creatividad en "situaciones de negocios" no en hobbies. Es también reconocido que la creatividad en un ejecutivo a menudo se manifiesta por sí misma al reconocer la creatividad en sus subordinados).

#### RANGO DE INTERESES.-

Amplitud y diversidad de intereses, preocupación por el ambiente personal y organizacional y deseo de participar activamente en eventos. (Las organizaciones quieren gente que sepa que es lo que está pasando en su unidad, en otras unidades, en la organización, y en el mundo en general particularmente aquellos elementos que tienen impacto en la organización).

#### TOLERANCIA ANTE LA TENSION.-

Estabilidad de actuación bajo presión y oposición. (Las organizaciones están interesadas en la tolerancia ante muchas clases diferentes de tensión tal como la tensión que resulta de la presión del tiempo, oposición de ideas presiones de grupo y dificultad de tareas).

#### MOTIVACION PARA TRABAJAR.-

La importancia de trabajar con satisfacción personal y el deseo de logro en el trabajo. (Recientes teorías motivacionales énfatican la importancia de "El trabajo en sí mismo" para motivar al individuo, un individuo es motivado si él o ella encuentra el trabajo intrínsecamente interesante y gratificante. El individuo disfruta llendo a trabajar, le interesan nuevos retos, expresa el sentido de logro busca responsabilidades adicionales, disfruta el reconocimiento; un individuo con una motivación baja para el trabajo - valoraría mucho más alto aquellas cosas extras asociadas con el trabajo, tales como el prestigio o el tiempo libre que le puede proveer en mejorar una - área en particular en lugar del trabajo por sí mismo).

#### STANDARES DE TRABAJO.-

El deseo de hacer un buen trabajo por el trabajo en sí. (Las organizaciones están interesadas en sí, en una persona que hará un buen trabajo aún - en caso de que la tarea no sea motivadora o represente un reto para el individuo; así mismo están interesados en los standares de trabajo que los supervisores o gerentes establecen para sus subordinados, desean a una persona que quiera hacer más que el mínimo requerido por el trabajo).

#### AMBICION EN LA CARRERA.-

Deseo de avanzar a niveles más altos de trabajo; esfuerzos activos hacia

el autodesarrollo. (Las organizaciones están interesadas en individuos que están haciendo algo para incrementar su propio desarrollo, no gente que solamente está pensando y hablando acerca de ésto).

TRADUCCION TECNICA.-

Habilidad para traducir un documento técnico a otra información técnica en términos comprensibles para cualquier persona. (Las organizaciones de sean individuos que puedan comunicar información y conceptos técnicos a personas no técnicas en forma escrita o verbal).

SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL.-

Habilidad para percibir el impacto y las implicaciones de una decisión en otros componentes de la organización. (Las organizaciones desean gente - que pueda ver como una decisión o acción en un departamento afectará el resto de la organización, personas que esten concientes de las metas de las otras sub-unidades y de la organización en general y que puedan hacer decisiones de acuerdo con ésto).

SENSIBILIDAD POLITICA.-

Conciencia de las presiones gubernamentales y de la sociedad cambiante fuera de la organización. (Las organizaciones desean individuos que pueden ver el impacto de sus decisiones fuera de la organización y que puedan anticipar los efectos de cambios gubernamentales con la sociedad en la organización).

LIDERAZGO.-

Efectividad para obtener aceptación para sus ideas y para guiar a un grupo a un individuo hacia el logro de una tarea. (Las organizaciones están

interesadas en gente que pueda llevar a un individuo o a un grupo hacia una meta deseada; no estar interesados en una clase de individuo que observa al grupo yendo en una dirección y se apresura a adelantarse al grupo).

#### HABILIDAD PARA VENDER-PERSUACION.-

Habilidad para organizar y presentar material en una manera convincente y ganar aceptación u obtener acuerdo. (Las organizaciones no están interesadas en la habilidad para vender únicamente para puestos en ventas; está es importante en muchos puestos de supervisión y gerencia; esta dimensión difiere de la habilidad para una presentación verbal en su énfasis en obtener -- aceptación o un compromiso. el uso de información o argumentos que motivan -- a la audiencia a tomar una decisión, los usos de trato de cierres y otras -- técnicas de ventas son importantes.

#### SENSIBILIDAD.-

Habilidad para percibir y reaccionar ante las necesidades de otros, objetividad en la percepción del impacto de uno de los otros. (Las organizaciones están interesadas en individuos que tengan una percepción de los sentimientos de otros o de los probables sentimientos de otros si una acción es tomada. Una percepción exacta es como los otros los ven, es también importante esta dimensión no debe confundirse con la simpatía, la cual es aquella que describe como un individuo se siente cerca de una persona o de una situación. Está se acerca más a la definición de empatía). (Las organizaciones están interesadas en el grado de riesgo que una persona tomará en decisiones de negocios - manteniendo al mismo tiempo un sano juicio).

#### INICIATIVA.-

Influenciando activamente eventos en lugar de pasivamente aceptándolos;

toma acción más allá de lo que es necesariamente requerido. Origina acciones en lugar de responder a eventos. (Las organizaciones están interesadas en personas que irán más allá de las normas; no individuos que meramente responderían ante una situación o harán su trabajo; las organizaciones desean gente que haga más allá de lo que se requiere).

#### INDEPENDENCIA.-

Tomar decisiones basadas en convicciones propias en lugar de el deseo de complacer a otros. (Las organizaciones desean gente que defenderá sus ideas, que no tendrá miedo de hacer preguntas a su jefe o de tratar directamente con gerencia mas alta en otros departamentos).

#### PLANEACION Y ORGANIZACION.-

Habilidad para establecer eficientemente un apropiado curso de acción o para sí mismo y otros a fin de lograr la meta específica, designar apropiadamente el personal y utilizar apropiadamente los recursos. (Las organizaciones desean gente que pueda planear y organizar por sí misma, establecer reglas, presupuestar el tiempo, establecer prioridades, asignar apropiadas cantidades de tiempo a actividades, mantener una conciencia de la interrealción entre las actividades; para otros establecer metas, identificar actividades que los subordinados debe llevar a cabo para alcanzar sus metas, establecer prioridades y secuencia del tiempo en actividades, así como proveer el tiempo necesario y los recursos).

#### USO DE DELEGACION.-

Habilidad para utilizar subordinados de una manera efectiva y entender en donde una decisión puede ser tomada de la mejor forma. (Las organizaciones

están interesadas en el ¿Por qué? un individuo delega para logra que un trabajo se lleve a cabo, para dar al gerente mayor tiempo para responsabilidades gerenciales más importantes, para desarrollar a los subordinados o para probar las habilidades de un subordinado; ¿qué es lo que se delega? responsabilidad, autoridad o reunir información ¿como se delega? si la delegación es hecha en una manera clara, información sobre recursos sugerida; y el blanco de la delegación si está se ha hecho a la persona más apropiada).

#### CONTROL GERENCIAL.-

Habilidad para establecer procedimientos para regular procesos, tareas o las habilidades de los subordinados. Habilidad para evaluar los resultados de los proyectos y asignaciones delegadas. (Las organizaciones están interesadas en que tipo de control son utilizados para asegurar que la delegación sea propiamente manejada, específicamente en información y fecha de plazo, y la congruencia de medidas o métodos de control, (por observación, proceso o -excepción).

#### ANALISIS DE PROBLEMAS.-

Habilidad para identificar problemas, obtener la información relevada y habilidad para identificar las posibles causas de un problema. (Las organizaciones están interesadas en individuos que pueden identificar problemas existentes y/o problemas que puedan existir en el futuro y en gente que tenga la -habilidad de reunir los factores necesarios para tomar una decisión).

#### JUICIO.-

Habilidad para desarrollar alternativas y soluciones para problemas, para evaluar el curso de una acción y para alcanzar decisiones lógicas. (Las org

ganizaciones están interesadas en que un individuo pueda generar métodos y alternativas para solución de un problema y evaluar esas alternativas).

DECISION.-

Prontitud para tomar decisiones, emitir juicios, tomar una acción o comprometerse consigo mismo. (Las organizaciones están interesadas en que un individuo conozca cuantos factores son necesarios en una situación dada a fin de tomar una decisión).

HABILIDAD PARA APRENDER.-

Para asimilar y aplicar nueva información. (Las organizaciones están interesadas en los individuos que puedan aprender lo necesario para funcionar en el trabajo y que puedan asimilar nueva información introducida).

ELASTICIDAD.-

Habilidad para manejar desilusiones y rechazo y al mismo tiempo mantener efectividad. (Las organizaciones desean individuos que puedan mantener una propia motivación y standares de trabajo al mismo tiempo que se enfrentan a frecuentes desilusiones o rechazos, como en el caso de fracasar para vender a varios clientes al mismo tiempo).

INTEGRIDAD.-

Habilidad para mantener normas de la sociedad, de la etica y de la organización en las prácticas de negocios. (Las organizaciones desean individuos que hacen lo que es moral y eticamente correcto así como lo que es conveniente).

DESARROLLO DE SUBORDINADOS.-

Esfuerzos para maximizar el potencial de subordinados a través de entre

namientos y actividades de desarrollo relacionados para actuales y futuros trabajos. (Las organizaciones están interesadas en individuos que se preocupan por el potencial humano futuro de la organización, que están desarrollando subordinados para su propio beneficio y el beneficio de la organización).

HABILIDAD ANALITICA FINANCIERA.-

Habilidad para entender y analizar información financiera. (Las organizaciones desean gente que pueda ver información financiera de una organización, analizar sus operaciones y localizar sus problemas).

ADAPTABILIDAD.-

Habilidad para mantener efectividad en diferentes situaciones, manejar responsabilidades cambiantes, vivir y trabajar en diferentes áreas bajo circunstancias diferentes. (Las organizaciones están interesadas en individuos que puedan adaptarse al cambio, ya sea en el negocio o en circunstancias personales).

Con lo anterior se pretende señalar que frecuentemente encontramos deficiencias en la Selección de Personal, ya que de hecho se da de manifiesto que la contratación es la imagen de la selección y cuidado, que se tuvo para escoger el candidato requerido. Este problema que atañe al proceso de contratación en su forma de exigir, las diferentes opiniones y soluciones para poder desempeñar un puesto ejecutivo que es de una jerarquía mayor, y que el auge que tiene está en las Tiendas de Descuento se desperdician por la forma de promoción interna, sin haber hecho un estudio minucioso de características que se pensaba reunía el solicitante que son de vital importancia como lo son las

mencionadas con anterioridad, ya que por lo general la realización de las pruebas de trabajo se hacen habitualmente a futuro por lo que se hace necesario elaborar una síntesis de las mismas que deberán contener:

- Apreciación de la entrevista.
- Lo que más haya impresionado al entrevistador, bueno o malo.
- Las características positivas o negativas.
- Los aspectos importantes de:
  - \* Su estructura familiar.
  - \* Preparación académica.
  - \* Su medio socio-económico.
  - \* Su experiencia laboral.

Por todas estas razones, la contratación es tan importante y es también una buena inversión afortunadamente, la retención e imparcialidad en la decisión para seleccionar personal puede ser mejorada, sin embargo contratar a la mejor persona para un trabajo no es fácil, además de su esfuerzo positivo en una organización, una buena selección ocasiona como consecuencia empleados más satisfechos y felices porque están haciendo un trabajo para lo cual están capacitados, en el cual puede derivar un sentido de logro, y que puede ver un futuro satisfactorio; es muy difícil para un individuo emocionalmente y financieramente cambiar de trabajo, es mucho mejor para él o para ella que la organización haga el esfuerzo que sea necesario para ver que el individuo se encuentra en un puesto más apropiado desde un principio.

Las bases primordiales bajo las que los centros de evaluación operan son "la conducta predice la conducta" el método asume que la forma en que una persona se conduce en un momento dado será muy probablemente bastante similar a

la forma en que este individuo se conducirá en una situación similar en un futuro dado; para obtener las muestras de conducta, en un método principalmente se apoya en la simulación de conducta que ponen a los solicitantes en situaciones similares a aquellas que enfrentarían en el trabajo.

A medida que el participante recorre los ejercicios de centros de evaluación, gerentes actuando como asesores, anotan observaciones de conducta relativa a las dimensiones del trabajo que se está considerando, cada asesor ve en el solicitante una situación diferente ya que todos los ejercicios han sido contestados, los asesores se reúnen para discutir a cada solicitante -- por separado ellos comparten sus observaciones y llegan a un consenso de -- grupo en la evaluación de cada dimensión después de esto reusan las dimensiones para hacer una evaluación del total, todos los centros de evaluación deben tener:

MOTIVACION HACIA EL TRABAJO; PREGUNTAS COMO:

¿Porque escogió la carrera que estudió?

¿Que le hizo buscar este trabajo?

¿Cuales son sus metas profesionales?

¿En que ocasiones se ha sentido muy satisfecho de su trabajo?

LIDERAZGO; PREGUNTAS COMO:

¿Alguna vez fue usted organizador de algún evento?

¿Lo nombraron alguna vez jefe de algún grupo?

¿Ha participado en sociedades de alumnos como directivo?

¿Si jugó football fue alguna vez capitán del equipo?

TENACIDAD; SE DEBE BUSCAR COMO VENCIO O HA VENCIDO LAS DIFICULTADES.

¿Diga cuales han sido los obstáculos y como los ha vencido para llegar

hasta donde esta usted hoy?

¿Describa una situación en la que fue usted muy persistente, que fué lo que paso y que resultado obtuvo?

¿Que ha hecho usted cuando ha sometido una buena idea a su superior y este no la ha tomado en cuenta?

TOMA DE RIESGOS; PREGUNTAS COMO:

¿Ha tomado usted una decisión sobre la cual no tenía autoridad?

¿Cuál fué? ¿Por qué la tomó? ¿Qué tan frecuentemente lo hace?

Por lo que las empresas se inclinan por el de las pruebas bien elaboradas son un instrumento para medir o valorar el comportamiento humano, y - que nos aproximen a la verdad como es el Curriculum Vitae del trabajador que nos contesta a estas preguntas:

CONTENIDO:

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes, encabezado declaraciones de los comparecientes (motivo, causa, necesidad de trabajo), cláusulas que son de 2 tipos: legales y administrativas y por último la firma de contratos.

DECLARACIONES:

Primero: se haran constar las declaraciones del patrón que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo causa y necesidad de contrato (especificaciones primordiales del puesto), el tipo de -- contrato y en forma general, el servicio o servicios requeridos, expresando - de preferencia el puesto en cuestión.

LAS FIRMAS:

En esta parte del contrato que es la final, se incluyen los nombres del

trabajador y el patrón y en su caso también del apoderado, así como por separado las generales del trabajador: nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil, y nacionalidad.

Una vez contratado el trabajador, van a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización como son: enterarse de las políticas, programas y procedimientos, reglamento interior de trabajo, sugerencias, quejas, etc...

### III.5.- INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella, el nuevo trabajador va a encontrarse de pronto en un medio de normas, políticas, procedimientos, costumbres extrañas para él; el desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción, entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo, y a la organización en general.

Es pues necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, cuyos aspectos sobresalientes son obligatorios de acuerdo a diversas leyes y después de aquellos que pueden adaptarse en las organizaciones por iniciativa propia.

El sentido estricto, no es posible determinar cuando se inicia y donde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho está se inicia desde el momento en que es recibido, sin embargo uno de los aspectos - más delicados del proceso de inducción, tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indecible en la memoria, es por ello que independientemente de su contenido técnico es imperativo considerar que cuando - se inician por vez primera las actividades de una organización, los individuos de apoyo, seguridad y aceptación de tal suerte, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice, - sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organi-- zación, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc. que se encuentran contenidos en el llamado "Manual de Bienvenida", entregado a cada nuevo trabajador, es importante hacer notar que el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo orde-- ñé que se entregue a cada trabajador una copia del reglamento interior de tra-- bajo.

Viene inmediatamente después de la contratación y forma parte de la capa-- citación, además de lo anterior es necesario presentar por lo menos a sus -- trabajadores de nuevo ingreso con los de su departamento o compañeros inmedia-- tos de trabajo.

Posteriormente debe aplicársele su responsabilidad y autoridad, además - en qué consistirá su trabajo, para ello nada mejor que auxiliarse de la des---

cripción del puesto. En nuestra experiencia, lo mejor es entregarsela para que la lea cuidadosamente pero hacer después que la comente con su jefe, - preguntándole lo que no entendió completamentando sus datos (entrenamiento previo).

Deben demostrarséle los sitios que requiere conocer tales como:

- Lugar de cobro
- Abastecimiento de material de herramientas
- Sanitarios, etc.

Conviene que se le señale un auxiliar para que lo oriente y le resuelva sus problemas en los primeros días.

### III.5.1. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION A NIVEL GERENCIAL DENTRO DE LAS TIENDAS DE DESCUENTO

- 1.- Se tendrá como fuente de reclutamiento a las mismas personas que laboran en la empresa.
- 2.- La selección de personal gerencial deberá ser realizada únicamente por el Director de Recursos Humanos.
- 3.- Respecto a la edad se solicitará a varones mayores de 28 años - preferentemente.
- 4.- Respecto a la escolaridad se solicitarán profesionales comprobables.
- 5.- Se podrá contratar extranjeros sólo con la autorización de la Dirección General.

- 6.- No habrá reingresos de ninguna persona que haya laborado en la - empresa; las excepciones serán autorizadas por escrito por la Dirección de Recursos Humanos.
- 7.- Cuando exista cambio de algún ejecutivo de una sucursal a otra - este cambio deberá ser autorizado por la Dirección de Comercialización y la Dirección de Recursos Humanos por escrito.
- 8.- A los gerentes que sean cambiados de una sucursal a otra por la empresa se le deberá reconocer su antigüedad en la misma empresa.
- 9.- En un mismo departamento o una sucursal o de oficinas generales, no deberán laborar personas que sean parientes entre sí en ningún grado.
- 10.- Todas las necesidades de personal deberán ser requeridas a la - Dirección General.
- 11.- No se cubrirá ninguna vacante si no es requerida por escrito y con las características que se especifiquen en la Requisición - de Personal.
- 12.- No se tramitará ninguna requisición de personal que no esté autorizado por la Dirección General.
- 13.- La Dirección de Recursos Humanos cubrirá las necesidades de personal en la empresa.
- 14.- En puestos especializados a nivel profesional, tanto en tiendas como en Oficinas Generales, 30 días, contando a partir de la recepción de la requisición.
- 15.- Todo el personal de nuevo ingreso y promoción será evaluado y - propuesto, por la Dirección General.
- 16.- La selección de personal deberá seguir el procedimiento establez

cido, tomando en cuenta la opinión del Jefe Inmediato.

17.- Todas las contrataciones de Personal deberán llevar el Vo. Bo. de la Dirección General.

18.- Para complementar la contratación del candidato deberá cubrir los siguientes requisitos:

- 2 Cartas de recomendación
- 2 Fotografías tamaño infantil
- Copia fotostática de acta de nacimiento
- Copia constancia de estudios
- Copia R.F.C.
- Copia constancia de afiliación al I.M.S.S.
- Constancia Médica particular
- Copia cartilla liberada
- Constancia de percepciones ( en caso de haber trabajado antes ).

19.- Deberá existir en la empresa un inventario de Recursos Humanos que será levantado y mantenido actualizado, por la Gerencia de Desarrollo Humano, por conducto del Coordinador de Reclutamiento y Selección de Personal.

20.- Los seguimientos de Contratación y Selección a Nivel Gerencial van de acuerdo a las decisiones tomadas por la Dirección y bajo que circunstancias se le contrata lo asignará la misma, tomando como una decisión irrevocable y determinativa el puesto por lo cual obligará sus Servicios y bajo que sueldo.

T E M A

I V

I N V E S T I G A C I O N

D E

C A M P O

#### IV.1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Una vez concluidos los capítulos anteriores que constituyen la plataforma teórica de este trabajo, se procedió a realizar una investigación práctica que proporcionará los datos y elementos del juicio para probar ó desaprobar la hipótesis propuesta.

La información necesaria se obtuvo a través de cuestionarios aplicados a 45 ejecutivos, que trabajan para tiendas de descuento, y que están dentro del ramo de reclutamiento de personal, los cuales se procuró que constituyeran una muestra representativa de todo tipo de empresas de acuerdo a la magnitud y giro de las mismas.

En cuanto al tamaño de la muestra, existen muchos y muy variados métodos para determinarlo; sin embargo, se optó por el método de Maurice Duverger debido a que partiendo de la fórmula que propone, se puede obtener una muestra adecuada, aún cuando se desconozca el universo total, como en nuestro caso ( saber si hay personal elegible y confiable que este realmente capacitado para desempeñar puestos ejecutivos y que a su vez no resulte un problema, en un proceso de contratación adecuado ).

La fórmula es la siguiente:

$$N = \frac{3.84 \times P.(1-9)}{E^2}$$

E 2

En la que los símbolos son los siguientes:

N= Número de casos necesarios en la muestra.

P= Frecuencia con que ocurre el fenómeno medido

g= Ocurrencias desfavorables.

E= Error máximo permisible en puntos de porcentaje.

Los datos con que se trabajo fueron:

P= 100

g= 1

E= 3% ( Un porcentaje permisible de error optimo, va de 1 a 3 % )

Lo anterior significa que la muestra adecuada en este caso estaría integrada por 42.67 casos sin embargo para facilitar la tabulación y el análisis de la información, se decidió trabajar con la cifra cerrada aproximadamente de 45 casos.

Es por esta razón que el cuestionario fue aplicado a 45 ejecutivos por otra parte, con el objeto de complementar los datos obtenidos con el cuestionario, se realizaron entrevistas focalizadas al 10 % de los integrantes de la muestra.

Se entiende por entrevista focalizada a aquella en la que, una vez analizada detenidamente la situación, se diseña una guía con los puntos más salientes de la encuesta (2)

Así pues se desarrolla de acuerdo a un formato determinado que contiene los puntos a tratar, lo que da lugar a que siga un orden lógico, tenga cierta estructura y se pueda calificar la información recibida, se eligio este tipo de entrevistas debido a que cuentan con la ventaja de que el entrevista

do, al poder explayarse sin tener que ajustarse a preguntas específicas como las del cuestionario, puede proporcionar datos que tal vez se habrían omitido ó puede dar mayor luz al problema.

### Necesidades para la Elaboración del Cuestionario

La palabra cuestionario se refiere a un instrumento destinado a conseguir, respuestas a preguntas , utilizando para ello un impreso o formulario

Para lograr el acopio inmediato de la información dada por los informantes en la entrevista, se utilizó un cuestionario estructurado el cual contenía preguntas cerradas , al fin de obtener únicamente una respuesta afirmativa o negativa, otras en abanico y por ultimo otras libres, en las que se permitió entender sus respuestas dando margen a que contestarán en orden de importancia, de acuerdo a su criterio.

El contenido del cuestionario cumple con los siguientes requisitos:

- 1.- Reducirse al mínimo mediante la eliminación de toda pregunta que no interese o no tenga relación con el problema de la investigación.
- 2.- Las preguntas son claras y sencillas e inequívocas.
- 3.- No implica, ni sugiere las respuestas.
- 4.- Están ordenadas y arregladas, en unidades claras y definidas, con encabezamientos adecuados, se colocaron al principio las preguntas más generales y fáciles, para estimular la respuesta de todo el cuestionario.

### Procedimiento:

Se realizarón las siguientes etapas para la obtención del cuestionario:

- Preparación de un estudio piloto con base en una lista para definir los aspectos del estudio.

- Preparación del cuestionario.

- Diseño del cuestionario sobre una apariencia agradable agradable.

Se escogio utilizar el cuestionario ya que es un procedimiento económico y - que los entrevistados , lo contestaron sin ninguna dificultad y sin presión del entrevistador.

Una vez establecidos los preámbulos metodologicos procedería presentar el cuestionario que para fines de este estudio diseñé considerando los niveles de puesto siguientes .

NIVEL " A " .- Nivel Ejecutivo Ganancia de rango de Contratación superior a \$ 60,000.00.

NIVEL "B " .- Nivel Profesional, Jefaturas especialistas de rango de contratación de \$ 24,000 a \$ 40,000.00

Así mismo los resultados que se obtengan se consideran como:

MB - Muy Buenos      B - Buenos      R - Regulares

#### IV.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

Una vez que se ha definido detalladamente, todo el proceso para llevar a cabo la contratacion a nivel gerencial, se tratar de recopilar la información necesaria que nos demuestran las fallas que existen en cualquier método pero con el fin de minimizarlas, recabando un conjunto de incógnitas que trataremos de hacerlas menos complejas y más claras, para que errores presentes

no se vuelvan a repetir en situaciones futuras.

El problema del que si hemos hablado es la falta de personal capacitados a niveles ejecutivos, determinando una muestra representativa en las tiendas de descuento en el Distrito Federal, por lo que ahora nos queda hacer notar que todo método tiene un error optimo que se puede mejorar, que nos lleven a encontrar a hombres de tan importantes puestos y empresas.

El problema en sí ha sido desde tiempos pasados, la selección es el medio por el cuál se reconoce que se ha contratado a lo mejor y si esta fuente falla, implica que nuestras fuentes de Reclutamiento andan mal o en su caso - que el que toma la desicion final anda mal en su criterio, ya que la contratación es a la postre es el paso verdadero por el cual el individuo demostrara si es realmente eficiente, y si no lo es se debe a la falsa imagen o impresión que dejo al principio y que no fue detectada en el momento de todo el proceso de contratación, y que se debió a factores que trataremos de descifrar en nuestro estudio, ya que la contratación a nivel ejecutivo es de vital importancia a comparación a otros niveles.

Las Empresas utilizan en forma distinta los medios o procesos de contratación de acuerdo a las necesidades especificas por cada puesto y a la empresa a la que pertenecen, siendo la mayor preocupación de un candidato ejecutivo lograr experiencia tanto de oportunidad como de extensión, afectando a - todos los Gerentes que estan dentro del area de recursos humanos, que se les pide un candidato idoneo en un corto plazo.

-El principal problema radica en la ventaja de obtener la precencia de - buenos ejecutivos potenciales entre su personal aun cuando estos valores positivos son importantes.

IV.3.- FORMATO DEL CUESTIONARIO APLICADO

CUESTIONARIO A NIVEL " A " y " B " :

Muestra: 45 Ejecutivos entrevistados en diferentes Tiendas de Descuento, con las siguientes características:

1.- EL AREA EN QUE USTED SE ENCUENTRA UBICADO ES:

- ( ) PRODUCCION
- ( ) FINANZAS
- ( ) MERCADOTECNIA
- ( ) RELACIONES INDUSTRIALES
- ( ) ALGUNA OTRA AREA ESPECIFICA, CUAL \_\_\_\_\_

2.- NIVEL ACADEMICO:

- ( ) PASANTE
- ( ) LICENCIATURA
- ( ) MAESTRIA
- ( ) DOCTORADO
- ( ) ALGUNA OTRA ESPECIALIZACION \_\_\_\_\_

3.- EDAD:

- ( ) 25 a 35 AÑOS
- ( ) 36 a 45 AÑOS
- ( ) 46 a 55 AÑOS
- ( ) MAS DE 55 AÑOS

4.- ¿ QUE PIENSA SOBRE LAS PRESTACIONES Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO?

- ( ) MUY BUENOS
- ( ) BUENOS
- ( ) REGULARES
- ( ) MALOS

5.- ESTADO CIVIL:

- ( ) CASADO
- ( ) SOLTERO
- ( ) DIVORCIADO
- ( ) VIUDO
- ( ) UNION LIBRE

6.- EXPERIENCIA :

- ( ) DE 1 a 3 AÑOS
- ( ) DE 4 a 8 AÑOS
- ( ) DE 9 a 15 AÑOS
- ( ) DE 15 AÑOS EN ADELANTE

Despues de identificar y reunir todas las características básicas que reune el personal ejecutivo dentro de las Tiendas de Descuento, es necesario establecer otra serie de preguntas que se apliquen en relación a la contratación en sí.

Acontinuación haga el favor de anotar el Número 1 en el apartado que usted considere el más importante, el número 2 en la siguiente y así hasta completar todos los espacios disponibles, juzgando de acuerdo a su criterio.

7.- ¿ CUAL ES LA RAZON PRINCIPAL POR LA QUE USTED SE SENTIRIA AGUSTO EN ALGUN TRABAJO ?

- ( ) ASPECTO ECONOMICO
- ( ) PRESTACIONES
- ( ) AMBIENTE DENTRO DE LA EMPRESA
- ( ) STATUS
- ( ) POSIBILIDADES DE ACTUACION
- ( ) DESARROLLO PRIFESIONAL
- ( ) OTROS \_\_\_\_\_

8.- ¿ CUAL SERIA LA CAUSA PRIMORDIAL, POR LA QUE CONSIDERARIA USTED MOTIVANTE PARA PODER QUEDARSE EN ALGUN EMPLEO ?

- ( ) EL DESARROLLO PROFESIONAL QUE SE OFRECE
- ( ) POR LO QUE LE HAN HABLADO DE LA COMPAÑIA-POR SER RECOMENDADO
- ( ) POR EL AMBIENTE (PRIMERA IMPRESION QUE SE LLEVO DE LA COMPAÑIA )
- ( ) POR EL SUELDO
- ( ) DISGUSTOS EN EL EMPLEO ANTERIOR DONDE TRABAJABA
- ( ) OTROS \_\_\_\_\_

9.- ¿ QUE ES LO QUE REALMENTE LE INTERESA AL INGRESAR A UNA COMPAÑIA O QUE LE HIZO BUSCAR OTRO EMPLEO ( MENCIONE 4 RAZONES EN ORDEN JERARQUICO )

- ( ) \_\_\_\_\_
- ( ) \_\_\_\_\_
- ( ) \_\_\_\_\_

10.- LOS FACTORES MAS IMPORTANTES PARA USTED EN UN EJECUTIVO SON

- ( ) ESCOLARIDAD
- ( ) EXPERIENCIA
- ( ) LIDERAZGO
- ( ) HABILIDAD PARA RELACIONARSE
- ( ) INICIATIVA
- ( ) HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS
- ( ) ANALISIS DE PROBLEMAS
- ( ) ADAPTABILIDAD

11.- PARA SELECCIONAR A UN EJECUTIVO LA HERRAMIENTA MAS FUNCIONAL ES

- ( ) EL CURRICULUM VITAE
- ( ) LA ENTREVISTA
- ( ) LOS EXAMENES PSICOLOGICOS
- ( ) LOS EXAMENES TECNICOS

12.- SI USTED ESTUVIERA PENSANDO EN BUSCAR UN CANDIDATO A NIVEL EJECUTIVO ¿ A QUE MEDIO RECURRIRIA PREFERENTEMENTE ?

- ( ) ANUNCIOS EN EL PERIODICO
- ( ) ANUNCIOS PUBLICADOS POR UNA CONSULTORIA
- ( ) ANUNCIOS EN EL RADIO O TELEVISION
- ( ) CONTACTOS PERSONALES
- ( ) BOLSA DE TRABAJO
- ( ) ASOCIACIONES PROFESIONALES
- ( ) OTROS. \_\_\_\_\_

13.- A QUE ATRIBUYE MUCHAS VECES EL FRACASO DE EJECUTIVOS EN EL MOMENTO DE HABER SIDO CONTRATADOS:

- ( ) RECOMENDADOS
- ( ) PROMOCION INTERNA
- ( ) PERSONAL JOVEN
- ( ) PERSONAL SIN EXPERIENCIA EN EL AREA
- ( ) OTROS. \_\_\_\_\_

14.- SI USTED FUERA EL QUE TIENE LA RESPONSABILIDAD DE ESCOGER A LA PERSONA QUE OCUPARA EL PUESTO IMPORTANTE DENTRO DE LA EMPRESA , QUE CARACTERISTICAS TOMARIA BASICAMENTE COMO MAS IMPORTANTES Y QUE PRUEBAS LO DEMOSTRARIAN.

- ( ) PROMOCION INTERNA
- ( ) RECOMENDACIONES DE PERSONAL
- ( ) PIRATEO
- ( ) PUERTA DE LA CALLE
- ( ) ANUNCIOS DEL PERIODICO
- ( ) AGENCIAS
- ( ) UNIVERSIDADES, ESCUELAS, ETC.

USTED PIENSA QUE EN NUESTRO PAIS LA DEMANDA DE EJECUTIVOS ESTA RAZONABLEMENTE SATISFECHA ?

- ( ) SI ( ) NO

¿ ENUMERE LOS PASOS QUE SIGUE DESDE QUE SE PRESENTA UNA VACANTE, - HASTA EL MOMENTO EN QUE SE CONTRATA.

1.- \_\_\_\_\_

- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_
- 5.- \_\_\_\_\_

¿ QUE TIEMPO CONSIDERA QUE SE LLEVE A CABO PARA UNA CONTRATACION A NIVEL EJECUTIVO?

( ) 1 MES                      ( ) 2 ó 3 MESES                      ( ) MAS TIEMPO

Para el logro del proceso antes citado:

- 1.-) Se aplicaron todos los cuestionarios en el mismo orden.
- 2.-) Se formularon las preguntas en la forma prevista por el cuestionario
- 3.-) Se dió oportunidad para la precisión ó la rectificación de - respuestas sin que, desde el punto de vista del entrevistado, esto significa ra una humillación o molestia innecesaria.
- 4.-) Se adaptó el ritmo de la entrevista a cada situación específica, para la recopilación de información:
  - a) Se transcribió con fidelidad y exactitud
  - b) Se anotó en el acto mismo de la expresión, cuando ello no inhibió al entrevistado.
  - c) Se reviso la entrevista, para llenar lagunas o - efectuar las correcciones de transcripción en el momento de la misma.
  - d) Se pidió el número de entrevistados y lo justifico la importancia de la entrevista, una confirmación por escrito.

IV.4 TABULACION DE RESULTADOS.

Antes de pasar, a otra cosa, les diremos que las características que reúnen los 45 ejecutivos de nuestra Muestra representativa para llevar a cabo el cuestionario aplicado de nuestro estudio se demuestra en el siguiente cuadro sinóptico.

	Número	Características
AREA	30 5 3 7	Personal de Relaciones Industriales Finanzas Auditoría Ventas
NIVEL ACADEMICO	32 9 4	Licenciatura Pasantes Maestria
EDAD	11 26 7	25-35 años      1 más de 55 años 36-45 años 46-55 años
ESTADO CIVIL	38 5 2	Casados Solteros Divorciados
EXPERIENCIA	2 21 18 3	De 1-3 años 4-8 años 9-15 años 15 años en adelante

Después de esto pasaremos a lo que realmente son los resultados que se obtuvieron del cuestionario aplicado a la muestra de características de los entrevistados, la mayoría (67%) son profesionistas con grado de licenciatura, un 13% cuenta con estudios de posgrado y sólo un 20% esta a nivel Técnico.

Esto parece indicar que las posiciones gerenciales y directivas de las empresas están siendo ocupadas en su mayoría con gente que cuenta con preparación profesional .

La edad de acuerdo a la tabla, fluctua entre los 25 y 55 años. Un 58% de la población entrevistada tiene de 36 a 45 años ; un 24% tiene de 25 a 35 años y un 16% de 46 a 55 años y sólo un 2% más de 55 años. Por lo tanto se descarta de los datos obtenidos que en México en su gran mayoría el ejecutivo corresponde al grupo adulto joven.

Ahora bien , todos esos ejecutivos de diferentes empresas, jóvenes profesionistas , manifestaron casi en su totalidad, que la demanda de elementos capacitados que ocupen cierta posiciones en las empresas no estan satisfechas y precisamente , a través de sus diferentes respuestas y opiniones se intenta encontrar el problema en sí.

7.- Cual es la principal razón por la cual usted se sentiría agusto en algun trabajo.	Aspecto Económico.	Prestaciones	Status	Posib. Actual	Desarrollo Prof.	Medio Ambiente	Otros	
Orden de Importancia	1°	4°			2°		3°	
No. Ejecutivos.	37	14			28		15	
8.- Cual sería la causa primordial por la que considera motivante para poder quedarse en algun empleo.	Desarrollo Prof. Ofrecido	Por lo que ha oído cía	Horario		Ambiente 1° Impresión	Poe el Sueldo	Disgustos otra emp.	Otros
	2°				4°	3°		1°
	32				17	27		39

<p>9.- Que es lo que realmente le interesa al ingresar a una compañía .</p>	<p>Mejorar Económicamente</p>		<p>Puesto para Desempeñar</p>	<p>Area en el que tenga Experiencia</p>	<p>Posibilidades de Desarrollo Profesional.</p>
	<p>41</p>		<p>38</p>	<p>37</p>	<p>40</p>
<p>10.- Los factores más importantes para usted en un ejecutivo son.</p>	<p>Escolaridad</p>	<p>Experiencia</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Habilidad para relacionarse</p>	<p>Analisis de problemas</p>
	<p>30</p>	<p>20</p>	<p>40</p>		<p>40</p>
<p>11.- Para seleccionar a un ejecutivo la herramienta mas funcional es.</p>	<p>Curriculum vitae</p>	<p>Entrevista Preliminar</p>	<p>Exámenes Psicológicos</p>	<p>Entrevista Profunda</p>	<p>Exámenes Técnicos</p>
	<p>30</p>	<p>27</p>	<p>32</p>	<p>20</p>	<p>40</p>
<p>12.- Si usted estuviera pensando en buscar un candidato a nivel ejecutivo ¿ a que Medio recurriría preferentemente?</p>	<p>Anuncios en el Periodico</p>	<p>Anuncios en Consultoría</p>	<p>T.V y Radio</p>	<p>Contactos Personales</p>	<p>Bolsa de Trabajo</p>
	<p>28</p>		<p>27</p>	<p>31</p>	<p>18</p>
				<p>20</p>	<p>20</p>
					<p>Asociaciones profesionales</p>

<p>13.- A que atribuye muchas veces el fracaso de ejecutivos despues de haber sido contratados.</p>	<p>Recomendados</p>	<p>Promoción interna</p>	<p>Personal joven</p>	<p>Personal sin experiencia en el área</p>	<p>Otros</p>	
	3° 19	4° 20	2° 27	1° 33		
<p>14.- Si usted fuera el que tiene la responsabilidad de escoger a la persona que ocupara el puesto importante dentro de la Empresa, que características tomaría básicamente como más importantes y que pruebas lo demostrarían.</p>	<p>Ascensos</p>	<p>Recomendados de Personal</p>	<p>Piratero</p>	<p>Puerta de la Calle</p>	<p>Agencias</p>	<p>Anuncios en el Periódico</p>
	3° 28		1° 34		2° 31	4° 25
<p>¿ Que tiempo considera que se lleve a cabo para una contratación a nivel Ejecutivo.</p>	<p>1 MES</p>	<p>2 ó 3 MESES</p>	<p>MAS TIEMPO</p>	<p>MENOS DE 1 MES</p>		
	2° 24	1° 35		3° 27	4° 18	
<p>¿ Usted piensa que en nuestro país la demanda de ejecutivos esta razonablemente satisfecha.</p>	<p>( ) si 39 %</p>		<p>( ) no 63 %</p>			

Universidades o Escuelas

#### IV.5. INTERPRETACION DE RESULTADOS

Una vez que se ha obtenido, tabulado y analizado la información, tanto documental como de campo, finalmente se va a proceder a interpretar los resultados obtenidos, lo cual permitirá esbozar la problemática, de esa manera se tiene lo siguiente.

La Información fue recopilada en diferentes áreas metropolitanas en el Distrito Federal (tiendas de Descuento), por otra parte fueron captadas opiniones de ejecutivos, observándose un mayor número de entrevistados en el área de Relaciones Industriales, que es donde atañe el problema para contratar personal en las diferentes áreas de las empresas por el problema en cuestión.

Con respecto a las prestaciones que les ofrece la empresa en la que trabajan, todos los entrevistados opinaron, que eran satisfactorias: La mitad de la muestra las considero buenas y la otra mitad no muy buenas con excepción de 2 ó 3 personas que consideraron que eran muy buenas.

Como no esta satisfecha la demandada, la mayoría de las empresas luchan por ser competitivos en el mercado laboral y entonces tratan de ofrecer las mejores prestaciones posibles, con el objeto de hacerse atractivos a aquellos ejecutivos capaces.

La respuesta acerca de cual es la razón principal por la que se sienten contentos en su trabajo fué, en primer lugar el aspecto económico después mencionaron el desarrollo profesional que pudiera tener en la empresa, como tercer término el ambiente y posteriormente se mencionó las prestaciones u status en ese orden como elementos que proporcionan cierta satisfacción en el

trabajo.

Con el Objeto de reafirmar las anteriores respuestas ,se incluyo en el cuestionario la pregunta acerca de las cuales eran los factores que consideraban motivantes ,las respuestas que obtuvimos fueron las siguientes:

El elemento motivador más importante fue el reconocimiento a la labor realizada ,seguido muy de cerca por la oportunidad de desarrollo que tuviera en la empresa ; un tercer lugar el Aumento de sueldo y en cuarto lugar y digno de considerar lo ocupó la participación en la toma de decisiones y en quinto se encontro el ascenso a un puesto de mayor responsabilidad ,por último como factores motivantes en menor grado se mencionaron, contrariamente a lo que pudiera pensarse , el medio ambiente y a la concesión de símbolos de Status.

En los dos casos antes mencionados se encuentran que el factor al que se le concede primacía es el Desarrollo profesional, debido a que conjuga a todos aquellos elementos inherentes a la superación y realización del ejecutivo en contraparte ,de Status se le reservan las últimas preferencias ,probablemente porque el ejecutivo no lo juzga indispensable para su propio mejoramiento.

Otro aspecto muy importante que se investigó fué el relativo a cuales son aquellos factores determinantes en un ejecutivo para su contratación ocuriendo en primer lugar las habilidades ,tanto para resolver problemas ,como para la toma de decisiones ,ya que como dice el maestro Agustín Reyes Ponce solo tomando decisiones se puede resolver los problemas y perfeccionar los directivos su capacidad de decisión ; el acertar más y mejor es cuestión de ejercitarse en ese gimnasio de la decisión que es la empresa, un segundo pla

no lo ocupa el liderazgo y la experiencia ,factores sumamente importantes para la consecución de los objetivos preestablecidos, y a un tercer plano corresponden la habilidad para relacionarse con otros y la escolaridad.

El hecho que este último factor se encuentre relegado al final, quizá se deba a que ,como se va a mencionar mas adelante nuestro país adolece de un deficiente sistema educativo que da lugar a la preparación profesional.

Un análisis detenido acerca de cuales son las herramientas que el encargado de reclutamiento debe tomar en cuenta para determinar si es candidato para ocupar el puesto en primer término ,se toma como muy buena información el Curriculum Vitae por medio del cual habla en forma especifica de toda su experiencia laboral, más adelante la entrevista profunda y exámenes - psicologicos ya que por medio de éstos conceptos nos daremos cuenta de sus aptitudes y habilidades primarias y ya por último los exámenes técnicos que son el punto final, ya que no son tan necesarios ,ya que se suponen que se deberán completar con su experiencia de la que nos habla en su Curriculum.

En este aspecto se capturó la información en cuanto al medio por el cual sería mas factible en buscar un candidato a nivel ejecutivo. Se señala en forma especial que una de las fuentes más utilizadas más a menudo por las empresas son los anuncios en el periódico ya que por este medio, va a hacer mayor el número de candidatos a seleccionar, en segundo término los entrevistados se inclinaron por los contactos personales ( piratería ) y Asociaciones profesionales ,con el fin de que no se obtiene ayuda en cuanto a la atracción del personal, en tercer término así mismo internamente se observo un 50% de las empresas cuentan con un inventario de recursos humanos en el cual aparecen los datos del personal de la empresa constatando en ellos su desarrollo en la misma, los puestos ocupados con anterioridad; sus capaci-

dades intelectuales y sus posibilidades de ascenso para suplir u ocupar otros - puestos en la organización ,igualmente las empresas recurren a su propio personal para obtener recomendaciones de elementos útiles a ocupar puestos vacantes ,esto lo recomiendan ,pero que a veces no se lleva a cabo, porque - algunas compañías varian en sus políticas para reclutar personal

Esta opinión puede obedecer a que desgraciadamente en las empresas las pruebas que aplican carecen muchas de las veces de las características de - confiabilidad ,validez y estandarización que deberían presentar además de - que en ocasiones ,se utilizan los instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincracia , todo esto contesta algunas preguntas de similares conceptos

Con el fin de poder diferenciar de lo anterior para observar precisamente la importancia en cuanto al tiempo requerido en la contratación de ejecutivos . Para el Nivel ejecutivo, las empresas requieren de un mínimo de 28 - días hábiles para contratar este tipo de personal y un tiempo máximo de 120 días en promedio , las empresas requieren de 60 días para este efecto, en la misma forma fueron consideradas días hábiles.

Se puede observar, que el tiempo requerido para llevar a efecto el proceso de contratación a personal ejecutivo es muy superior al tiempo que se requiere a otro nivel.

T E M A

V

ANALISIS

DE LA

INVESTIGACION

## V.1 COMENTARIOS DEL ESTUDIO

De acuerdo a los resultados obtenidos en las diferentes fases de la encuesta, se observa que el personal de alto Nivel es difícil de encontrar, desde luego el problema real no es solamente la escasez actual de ejecutivos.

Se ha vuelto imposible que una Compañía que busca ejecutivos de línea y de apoyo pueda examinar minuciosamente toda la oferta del mercado por sí mismo. Y cuando el requerimiento y área de (un puesto) es demasiado estrecha la disponibilidad se convierte en una frustración, con demasiada frecuencia el ejecutivo extraordinario es uno que esta atado a un puesto al servicio de alguna otra empresa.

Ahora bien, ¿ Cuáles son las causas de dicha dificultad ?

En nuestra opinión, las catorce causas mencionadas en la tabla, así como los diferentes puntos de vista expresados en las entrevistas, puede resumirse o agruparse en cuatro grandes grupos o fuentes a las que puede atribuirse el origen de la problemática.

Son las siguientes:

### 1.- EDUCACION:-

Parece ser, en opinión de los entrevistados, la causa fundamental del problema. Considerán deficiente, tanto el servicio de Orientación Vocacional, como el Sistema Educativo, en general, quizá debido a que no existe comunicación entre empresas y centros de educación, lo que ocasiona incongruencia de los planes de estudio con la realidad de la empresa.

### 2.- EMPRESA:-

También un importante número consideró que la empresa misma es ori-

ginadora del problema, al verse de instrumentos y métodos de reclutamiento y selección deficientes, independientemente de que no programa sus necesidades de recursos humanos, ignorando un aspecto tan trascendental como es el Desarrollo de los mismos.

### 3.- ELEMENTO HUMANO:-

Se opinó que, en general, hay una escasez de elemento humano capacitado, con empuje y ambiciones para triunfar, y que, cuando logra hacerlo y alcanza posiciones ejecutivas, exige condiciones excepcionales que en todas las empresas puedan pagar, o bien, dan lugar a cierta fuga de cerebros al extranjero, debido a que aquí no se encuentran las condiciones deseadas. - Además en ocasiones el mismo grupo ejecutivo impide o limita el libre acceso de elementos nuevos, dando lugar a que escasen las oportunidades.

### 4.- MERCADO

Se considera que no existe propiamente un mercado de ejecutivos y que son deficientes los medios de comunicación para ofertas de trabajo y demanda laboral.

Finalmente, sólo resta por mencionar que las medidas para contrarrestar toda esta problemática, no pueden ser otras que las busquen atacar precisamente a las fuentes que le dan origen. Las medidas o soluciones serán, básicamente, las siguientes:

Por una parte, reestructurar los programas de estudio de Escuelas y Universidades, tratando de que sean prácticas, objetivos y realistas, congruentes con los problemas del país y la realidad de la empresa, y por otra, que la empresa intente aprovechar al máximo las habilidades de los recursos humanos con que cuenta y los prepare para que en el futuro puedan enfrentarse a mayores retos, estableciendo programas de desarrollo, -

determinando el potencial, capacitándolos en forma adecuada de acuerdo con sus características personales, su preparación y experiencia y motivándolos a la superación, tanto personal como de la empresa.

Creemos que sólo de esta manera se puede contribuir a formar un suficiente número de ejecutivos capaces de ejercer su influencia en el difícil mundo del trabajo.

Por otra parte, se puede decir claramente que la localización profesional de ejecutivos es un servicio de apoyo indispensable para la Dirección. Por lo tanto, lo que todo ejecutivo y director debe saber acerca del reclutamiento de ejecutivos es como utilizarlo de la mejor forma posible para dotar de personal a su organización con los mejores gerentes y ejecutivos, para que su contratación sea exitosa, tal como lo esperaban, los responsables de su selección.

#### LA OFERTA Y DEMANDA DE EJECUTIVOS

En las pláticas sostenidas se comentó que los ejecutivos tienen gran demanda y que cuando se requiere el servicio de los mismos, se analizan primeramente las siguientes fuentes alternativas:

BUSCAR DENTRO DE SU PROPIA EMPRESA.- Esta es una buena solución, si es que encuentran a la persona adecuada. Los ascensos en una compañía son buenos para la moral del personal, estimula a los empleados jóvenes y prometedores para ingresar en los niveles inferiores y trabajar empeñosamente para ascender a la cúspide. Sin embargo, tiene también su desventaja, una política de ascensos internos algunas veces pueden conducir a una generación de gerentes sin contacto y experiencia del exterior.

INDAGAR ENTRE AMIGOS Y CONOCIDOS.- Sobre ejecutivos en puestos corporativos a quienes ellos puedan acercarse eticamente; teniendo suerte, este método puede descubrir candidatos prometedores. El problema es que pocos de nosotros podemos ser objetivos acerca de los amigos. Esto no implica que un buen amigo sea o aún cuando lo sea, que es la persona adecuada para el puesto.

ANUNCIAR EN REVISTAS DE NEGOCIOS O PERIODICOS.- Se ha visto que pocos ejecutivos de alto nivel y que ha tenido éxito, leen estos anuncios con regularidad menos aún los contestan.

En vista de que estos tres métodos tienen sus desventajas, se analizaron y consideraron las ventajas de asignar la localización a un consultor profesional para la contratación de ejecutivos, coincidiendo los entrevistados en los siguientes aspectos.

PROFESIONALISMO.- El especialista en reclutamiento de ejecutivos -- aplica a cada localización una experiencia cada día más profesional y técnica por la práctica activa diaria. Es más que una habilidad el localizar y evaluar el talento objetivamente, también implica criterio, tacto, ética e interés humano. El ejecutivo que la empresa está buscando probablemente sea una persona que preferiría negociar por conducto de un consultor profesional.

Siendo realistas, no se puede establecer contacto con el 100 % de los ejecutivos más talentosos y que están teniendo éxito en su desempeño gerencial en el momento solicitado, pues la visión del encargado de selección está enmarcada en el contexto de la empresa.

TIEMPO.- Como promedio, la localización de ejecutivos profesionales requiere de dos a cuatro meses. En general, las compañías que tratan de

llenar los mismos puestos por sí mismas emplean cuando menos el doble de tiempo.

COSTO.- Los consultores profesionales trabajan eficientemente, por lo tanto económicamente. Los clientes que utilizan reclutamiento profesional conocen el costo de la localización por anticipado, las compañías que hacen la localización por sí mismas, tal vez no conozcan el verdadero costo del tiempo, dinero y energía gastada.

CONFIDENCIALIDAD.- Los consultores profesionales en reclutamiento llevan a cabo las localizaciones con sus propios nombres. Los nombres de los clientes pueden mantenerse confidenciales y revelarse en el momento oportuno solamente a los pocos candidatos que vayan a ser entrevistados por los clientes.

CALIDAD.- Finalmente, se considera el efecto de los servicios de reclutamiento profesional sobre el problema de la oferta y demanda. Con fuentes y su investigación bien desarrollada, los consultores profesionales proporcionan a un panorama del mercado de ejecutivos que es la amplitud nacional e internacional, esto proporciona a los clientes una selección mucho más amplia de ese activo humano, tan raro y tan valioso -- "la excelencia ejecutiva".

Dadas ya las ventajas que obtienen las empresas por los servicios externos por la localización de ejecutivos, el proceso de su contratación es sumamente interesante ya que todas las empresas coinciden en señalar como fases básicas del mismo, la investigación, la localización y evaluación.

Cuando el proceso de reclutamiento se ha puesto en movimiento, muy pronto se acelera a un ritmo que requiere de las tres actividades simultáneamente; por ejemplo: la investigación puede estar en marcha, cuando

se encuentra y se evalúa al primer candidato (algunas veces tan rápidamente como en las primeras semanas) y se envía al cliente para ser entrevistado, el proceso total puede terminarse en 60 días y rara vez excede de 120.

La investigación principia con el desarrollo de información sobre el trabajo de la compañía del cliente, su industria, la filosofía del negocio y las metas de crecimiento; el puesto ejecutivo que deberá llenarse la estructura de la organización, las relaciones de dependencia y las personalidades más directamente involucradas.

Otro paso inicial importante es lo que podría llamarse investigación estratégica, esto es la planeación de líneas de aproximación a las fuentes y áreas que con mayores probabilidades producirán candidatos para la localización, ya para este momento, a la persona que dirige la localización se le han unido no solamente los investigadores, sino otros socios principales y expertos, todos enterados sobre los requerimientos.

La localización puede hacerse por medio de una carta, de una llamada telefónica, de una comida, etc; la localización implica habilidad tacto, persistencia, paciencia, intuición y una gran cantidad de trabajo realmente arduo.

Algunas veces los contactos conducen a nuevas fuentes, las cuales a su vez conducen a otros contactos. La evaluación principia tan pronto como se localiza al candidato que muestra el talento, la personalidad y el interés requerido, mediante las entrevistas, confirmadas por comprobación de referencias, el consultor reúne una descripción completa del candidato, su escolaridad, experiencia, historia de los empleos potencial ejecutivo, personalidad y características sociales.

La experiencia de negocios, la percepción humana y el juicio crítico de reclutador, todos entran en juego, a medida que compara las -- cualidades de la persona con los requerimientos del cliente. Solamente unos cuantos candidatos son los que califican y se envían al cliente para su selección final.

### PROBLEMAS PARA TOMAR DECISIONES EN LA CONTRATACION.-

Conforme y a más puestos son automatizados el proceso de selección también a automatizarse, no se deberá intentar esto sin -- ningún programa cuidadoso para asegurar que el personal estará en posibilidades de alcanzar los standares requeridos por la empresa ponderando los hechos con:

- a) Pruebas técnicas
- b) Entrevistas
- c) Pruebas Psicológicas
- d) Datos de Curriculum Vitae

Mediante estos aspectos se identifican para la función de seleccionar como en otras funciones de personal existen posibilidades de -- que se presenten nuevos métodos, si bien deben ser considerados y pro bados, no es una tarea sencilla, sin embargo es una función necesaria para que la selección se refleje en la contratación para que se tenga éxito en el cumplimiento de los objetivos buscados.

### V.2 RECOMENDACIONES:

Hasta ahora, el énfasis principal ha consistido en mejorar la --

utilización de ejecutivos y de ésta manera aumentar la productividad ejecutiva. Pero ahora, un número cada vez mayor de éstas compañías realizan un gran esfuerzo para entender qué es lo que motiva a un ejecutivo.

La rotación creciente y aguda en los niveles superiores de la dirección señala una decadencia de lealtad hacia el patrón, constituyendo un malestar de grandes consecuencias futuras.

Conceder ascensos a base de antigüedad, pero no como factor único o se convertiría en escalafón ciego, viene siendo, en cierto sentido una forma de recompensar a los empleados por su lealtad a la organización. En las organizaciones que requieren conservar a sus empleados y evitar las bajas costosas, cierto tipo de plan de ascensos garantizados pueden constituir una política en materia de personal.

Nadie puede negar que todo servicio leal merece recompensa, para la cuestión está en saber cuántos son los empleados que se sienten desanimados, en cuanto a su futuro dentro de la organización, cuando se percatan que sólo podrán ser ascendidos con la rapidez permitida por los años de antigüedad.

Las empresas se ven ante una escasez interna de talento ejecutivo, - investigan en el personal de algún competidor a fin de obtener a éste ejecutivo. Pero la solución al problema pierde a medida que el número de ejecutivos de -- decae y el número de organizaciones demandantes aumenta, convirtiéndose a éste método en algo costoso e incómodo.

Debido a que generalmente el ejecutivo reclutado se le paga bastante más por arriba del "mercado", puede ocasionar un problema de índole ánimica entre el grupo actual de ejecutivos de la compañía, a menos que haya sido ajustada toda la estructura de remuneración a ejecutivos para nivelar

el sueldo de los de la propia empresa.

Las compañías que se han dedicado a la contratación de ejecutivos, - en un número apreciable, se han dado cuenta que sus niveles de compensación total se ven aumentados repetidamente sin que se obtengan resultados óptimos en cuanto a desempeño del grupo ejecutivo; esto en el caso de gente externa a la organización.

Ahora bien, "Dado que el talento ejecutivo escasea de manera creciente, uno de los esfuerzos obvios de las empresas es mantener y retener a cualquier precio a los ejecutivos existentes en la empresa, ya sea por incentivos de tipo económico o de desarrollo profesional".

### V.3 CONCLUSIONES

Como se puede detectar en todos los ámbitos laborales, existe una imperiosa necesidad de personal ejecutivo. Este personal lo podemos encontrar en dos lugares: a) en nuestra propia empresa y b) en el mercado de trabajo; o sea fuera de ella.

La desventaja de encontrar fuera de la empresa es la demotivación - que sufrirían nuestros propios colaboradores.

La forma más efectiva de contratación es la búsqueda de ejecutivos dentro de la misma organización formándolos desde sus inicios con capacitación y motivaciones intrínsecas al trabajo.

La respuesta acerca de cual sería el mejor procedimiento para contratar personal ejecutivo eficiente, se despejaría de acuerdo a las -- prestaciones y razones que motiven a desempeñarlo, porque si no existen incentivos económicos o motivos suficientes que lo demuestren, este es-

tará siempre descontento o buscará otros orígenes, el problema en si no es buscarlos sino llegarles a lo que realmente su capacidad intelectual vale; por lo tanto se desprende que hay un método idóneo para la contra tación de ejecutivos, ya que cualquiera que sea tiene sus pro y sus con tras por lo que nos interesaríamos sería realizar un estudio de por qué es esa rotación y realmente en sueldos y compensaciones estamos fuera - del mercado por lo que todo se convierte en una lucha; como sería compa rar las ventas de uno u otro departamento.

Es por último que me queda decir que los "Buenos Ejecutivos" se en cuentran contratados fuera del país u ocupando puestos importantes en - otras compañía por lo que lo único que nos quedaría sería ver a perso-- nal que tiene futuro a nuevos puestos ejecutivos por su pujansa y deseos de superación o hechos que lo demuestren..

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas.- México.- Segunda Edición 1976.

Arias Galicia Fernando.- Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento.  
Editorial Trillas.- México.- Tercera Edición 1978.

William P. Leonard.- Auditoria Administrativa.  
Editorial Diana.- México.-

Blanco Cohen C.- Como seleccionar nuestro personal.-  
Editorial Limusa.- México.- Cuarta Edición 1975.

Universidad Iberoamericana  
Robles Flores Guillermina.- Problemática sobre el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos en México.

Hersey y Blanchard.- La Administración y el Comportamiento Humano.  
Editorial Técnica. Primera Edición 1970.

Koontz y O'Donnell.- Curso de administración moderna.  
Editorial Mac Graw Hill.- México.- Tercera Edición 1973.

Vilchis Jesús Arturo.- El Método de Detallistas, Sistemas para Control de Mercancías en las Tiendas de Autoservicio.  
Universidad (tesis) 1973.

Lewellen Wilbur.- Qué compensaciones prefieren los ejecutivos -  
Harvard Business Review, Junio 1978.

Universidad Iberoamericana  
Maltez Rivas Sergio.- Reclutamiento, Selección y Desarrollo del Personal Ejecutivo en las Subsidiarias en México de Empresas Norteamericanas.

Barcelo Gabriel.- El dirigente del futuro.-  
Editorial Limusa México.- Tercera Edición 1974.

Brown Stanley.- Manual del director de empresa.-  
Editorial Limusa México.- Tercera Edición 1974.

