

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA REDUCIR LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN EL ÁREA DE VENTAS.

**REPORTE LABORAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA PRESENTA:**

MANUEL MOLINA PAUL

DIRECTOR: LIC. JOSÉ RAMÓN SILVA SÁNCHEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

263582



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mis hermanos

A los que agradezco su apoyo y motivación para llegar a la culminación de mi carrera por la que siempre han estado pendientes al igual que sus esposas y esposos.

A mis compañeros y amigos

Con su invaluable amistad me motivaron a seguir adelante en el proyecto que representa la culminación de la carrera.

A todos los que hicieron posible la terminación del presente trabajo

A todos les agradezco desde lo más profundo de mi corazón su apoyo, consejos, tiempo, y amistad sincera que me ofrecieron incondicionalmente demostrándome el lado agradable de la vida.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por ser el vínculo primordial entre la enseñanza y la vida profesional del ser humano.

A la facultad de Psicología

Por ser la hacedora de Profesionistas.

A la Escuela de Educación Continua

Por darme la oportunidad de realizar una meta más dentro de mi vida profesional.

A mis maestros

Porque con su comprensión y paciencia logré una de mis metas.

A mi Director de Reporte Laboral y Sinodales

Por que con sus consejos y paciencia pude llegar a la culminación del mismo, logrando otra de mis metas.

A mi madre

Porque a través de su ejemplo, paciencia y consejos me dieron la fuerza para continuar por el camino adecuado y llegar a lo que ahora he logrado.

A mi esposa

Porque en los momentos difíciles de mi vida se ha mantenido firme a mi lado brindándome su apoyo incondicional.

A mis hijos

Porque sé que ellos han sido y serán parte de mi vida social y profesional.

Indice

<u>Introducción</u>	5
<u>I. Justificación</u>	8
<u>II. Organización</u>	11
2.1 El Hombre como Ser Biopsicosocial	
2.2 Definición de Organización	17
2.3 Elementos	18
2.4 Recursos Humanos	19
2.5 Selección del Factor Humano	21
<u>III. Reclutamiento y Selección de Personal</u>	22
3.1 Definición	22
3.2 Proceso	24
3.3 Vacante	25
3.4 Requisición	26
3.5 Proceso de Selección	27
3.6 Entrevista Inicial	28
3.7 Evaluación Técnica	28
3.8 Evaluación Psicológica	28
3.9 Encuesta Socioeconómica	29
3.10 Entrevista de Selección	29
3.11 Examen Médico	29

3.12 Conclusión	29
3.13 Decisión	29
3.14 Contratación	30

IV. Rotación de Personal

4.1 Definición	31
4.2 Causas de la Rotación	34
a) Originadas por el empleado	34
b) Originadas por la empresa	34
4.3 Índice de Rotación de Personal	44

V. Deportes Martí

5.1 Historia	47
5.2 Problemática	48
5.3 Selección del Tema	49
5.4 Planteamiento del Problema	49
5.5 Planteamiento de la Hipótesis	50
5.6 Recopilación de Datos	51

VI. Implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

6.1 Plan de Trabajo	53
----------------------------	-----------

VII. Evaluación

<u>VIII. Análisis</u>	83
------------------------------	-----------

IX. Conclusiones **86**

X. Contribuciones **88**

Bibliografía

Anexos

Introducción

Hoy en día, la necesidad de valorar la potencialidad de los hombres es tan importante en el mundo de los negocios y la industria, así como en cualquier otro tipo de organización, que se han desarrollado disciplinas especializadas para analizar y sistematizar esta actividad. La evaluación individual trae consigo la consecuencia lógica de mejorar la calidad del servicio y/o del producto, al mismo tiempo que se sientan las bases para elevar la capacidad técnica y los satisfactores materiales y económicos del trabajador.

Un empleado debidamente seleccionado siempre será un candidato idóneo para ocupar un puesto.

Es importante subrayar que no todos los individuos poseen las mismas cualidades ni capacidades para desarrollar una determinada actividad. Esta variable de aptitudes entre un individuo con otro, ya se ha destacado desde tiempos antiguos; por ejemplo, Platón lo mencionó acertadamente en su *República*. Pero la observación, la técnica sistematizada y la utilización de un método científico, aplicado en la selección de personal, se pueden decir que inicia durante el estallido de la primera guerra mundial, alcanzando su mayor prosperidad después de la segunda guerra mundial. Aunque ya, a finales del siglo pasado y a principios del presente, se habían comenzado a preocupar algunos psicólogos de cómo utilizar la psicología en el proceso de producción, basándose principalmente en los estudios desarrollados hasta entonces por el conductismo.

Los resultados que se vinieron dando (a pesar de los tropiezos propiciados por charlatanes), fueron paulatinos pero seguros: durante su evolución surgieron varios sistemas —sobre todo empiristas— para analizar los rasgos del carácter para la selección de personal, como fueron: el “mesmerismo psicodinámico” (pretendida transmisión del pensamiento a través de la hipnosis), la “frenología” (anali-

zar el carácter por el estudio de las protuberancias de la cabeza), la "fisiognomía" (valoración de la personalidad mediante las características físicas discernibles) y la "grafología" (determinaban las aptitudes y la conducta de cada cual según la forma de su escritura)¹ Pero paulatinamente se ha venido implantando una metodología más precisa y acorde a las necesidades productivas y humanas.

Sin embargo, a pesar de los grandes adelantos tecnológicos en la industria y su consecuente globalización en el mercado, y que el método de Selección de Personal hoy en día da mayores resultados, aún existen empresas en el Distrito Federal que carecen de estrategias adecuadas para afrontar el problema de reclutamiento, selección y rotación de personal. En algunos casos se debe a la ausencia de personal profesional que aplique acertadamente los procedimientos técnicos de Reclutamiento y Selección de Personal. Tal vez una de las causas estribe en que la compañía no cuente con la infraestructura necesaria o una guía que le auxilie en el desempeño de esta labor; siendo estos algunos de los factores que no le permiten al psicólogo o aquellas personas que se dedican a ésta tarea, el tener un máximo provecho de los recursos **Humanos**.

Tomando en cuenta dicha cuestión, el presente trabajo tiene como finalidad el mostrar cómo se llevó a cabo la instrumentación de un sistema de Reclutamiento y Selección de Personal en Deportes Martí, empresa que comercializa artículos deportivos. Para lograrlo se recurrió al método de revisión bibliográfica del material sobre el área de Psicología Industrial.

El método utilizado fue el deductivo, con el objeto de comprender la correspondencia que existe entre Reclutamiento y Selección de Personal con la Rotación en dicha empresa.

Primero se verá la justificación del presente trabajo, en donde se presentarán los motivos que dieron origen a la estrategia implementada.

¹ Belows M. Roger. Desarrollo de Métodos de Evaluación.

En segundo término se desarrollará el concepto de organización, dividido en tres subtemas: puntos en los que se abordarán aspectos del hombre como ser biopsicosocial, tratado desde el punto de vista industrial. Dicho concepto se fundamenta en que el individuo, aparte de obedecer a una entidad psíquica, también se encuentra inmerso en organizaciones formalmente constituidas; las cuales a su vez cuentan con un departamento especializado que realiza las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal.

En el capítulo tres, se verá la importancia y el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, en correspondencia con la Rotación.

En el capítulo cuarto se resaltaré la importancia que tiene la rotación de personal, así como sus causas y sus efectos.

En el capítulo quinto se dará una visión de lo que era Deportes Martí, S.A. de C.V., antes de la implementación del proceso de Reclutamiento y Selección.

En el apartado de Procedimiento se explica en forma detallada, paso por paso, el proceso que se siguió para aplicar la instrumentación del sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.

En la Evaluación se presenta la información del material empleado, y cómo a través de la estrategia utilizada se obtuvieron cambios substanciales en los índices de rotación de personal.

En los párrafos de Análisis, se origina una reflexión crítica sobre los alcances de la metodología realizada, así como de las limitaciones que se tuvieron.

Por último, se expone el criterio de conclusiones, ampliando el capítulo anterior de análisis sobre los logros, limitaciones y lo que faltó por hacer.

Capítulo I.

Justificación

Cuando una persona entra a formar parte de una organización, tanto el empleado como la empresa corren determinados riesgos. El individuo se crea la expectativa de que sea un fructuoso trabajo y la organización espera de él, que desempeñe un productivo esfuerzo. Por lo que cabe a un buen trabajador cumplirá bien con su ocupación actual: se quedará, aprenderá y tratará de cambiar "anteriores muletilas" siguiendo la tendencia de la organización.

El área de Recursos Humanos, ya sea en organización privada o pública, es uno de los factores que ha tomado mayor relevancia en las últimas décadas, ya que es a través de éste departamento que se logran los objetivos funcionales de la empresa. Tomando en cuenta lo anterior, los directivos han invertido tiempo y recursos financieros para que el Departamento de Personal cuente con todas las herramientas necesarias, con el fin lograr los objetivos marcados por la empresa, como son: un proceso de reclutamiento y selección de personal calificado, capacitación técnica, salarios, prestaciones, incentivos e inducción.

El Reclutamiento y Selección de Personal es el tema central que se abordará en el presente trabajo, por ser uno de los puntos medulares en donde el psicólogo puede intervenir amplia y categóricamente en el análisis sobre el comportamiento humano: ayuda a sacar a flote y determinar actitudes encubiertas que favorezcan o impidan a un candidato ingresar o no a una empresa. Por otra parte, sus conocimientos en la aplicación e interpretación de exámenes psicológicos, le proporciona elementos para tomar una decisión firme sobre la personalidad, inteligencia e intereses del candidato, para ubicarlo en el puesto más adecuado de acuerdo con los resultados obtenidos.

Así mismo, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal provoca otros efectos positivos dentro de la organización, como son: un bajo índice de rotación de personal, ya que al seleccionar al mejor candidato para ocupar un

puesto, se asegura su permanencia en la misma; mejora la calidad del trabajador, así como el ambiente laboral y la productividad en la organización, disminuyendo al mismo tiempo los gastos directos e indirectos que causa sustituir a uno o varios empleados. Es decir, entre más información se tenga del solicitante, mejor se predecirá su desempeño en una situación laboral; y cuanto más sepamos de una situación, se vaticinará con mayor certidumbre cómo el candidato se desempeñará en ella.

El presente trabajo tiene como finalidad presentar la implementación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la empresa Deportes Martí, S.A. de C.V. Dicha empresa se funda en el año de 1936, quedando legalmente constituida mediante una tienda ubicada en el centro de la Ciudad de México. A la fecha suman un total de 27 sucursales distribuidas en la República Mexicana, entre las que se pueden destacar las tiendas Megas, las cuales cuentan con el mejor surtido en artículos deportivos.

Como muchas empresas existentes en México, Deportes Martí nace como una empresa familiar, caracterizada por una sola línea de mando, pero que debido al crecimiento y desarrollo de la misma, se han venido integrando otros miembros de la familia, mismos que hoy ocupan puestos claves. El fenómeno de expansión trajo consigo mayor complejidad administrativa, al mismo tiempo que surgieron nuevas necesidades: para su funcionamiento se fueron fortaleciendo las áreas administrativas-contables que se dedican principalmente a la planeación de los Recursos Humanos y Materiales de la organización (Contabilidad, Compras, Almacén, Auditoría, Tesorería, Informática, Pagos, Servicios al Cliente y Personal).

El incremento de personal fue mucho mayor en el área de ventas (en las tiendas) que en el área administrativa, y fue menor aún, en el departamento de Recursos Humanos; en este último, se observó que no contaba con los manuales de procedimientos que permitieran un crecimiento armónico de las otras áreas administrativas, como es el caso del Reclutamiento y Selección de Personal.

Uno de los problemas que se detectó en el Departamento Reclutamiento fue que, la entrevista no era la adecuada en forma ni en tiempo, así como, en la mayoría de los casos, tampoco se recibían los documentos de contratación.

Esto propiciaba que el personal contratado para ventas, por ejemplo, desconocía por completo los objetivos de la organización, así como prestaciones, desempeño de labores, lo cual determinaba que el personal no se sintiera integrado a la misma: la renuncia se daba en un tiempo relativamente corto, por lo que la rotación de personal se veía incrementada.

Después de observar dichos indicadores, se consultó una amplia bibliografía, y gracias a la experiencia adquirida en otras empresas, realicé la instrumentación de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para disminuir el alto índice de rotación, cuyos resultados se analizarán en el apartado respectivo.

Capítulo II

Organización

2.1 El Hombre como Ser Biopsicosocial.

El hombre se encuentra inmerso en un mundo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su supervivencia trata de explicárselo y a la vez interactúa con su medio ambiente, cuya finalidad consiste en modificar y explotar la naturaleza para satisfacer sus propias necesidades tanto colectivas como individuales. Necesidades que, en la medida en que las sociedades se modernizan cada vez más, sus exigencias se vuelven más complejas, por lo que éstas van evolucionando para dar paso a otras nuevas.

Por lo tanto, el estudio del hombre ha sido de enorme interés para los diferentes investigadores, no sólo como individuo aislado, sino también en interacción con otros hombres, de ahí que hayan surgido diversas disciplinas para el estudio del mismo.

La Psicología, la Sociología y la Antropología son las ciencias que estudian la conducta y la actividad humana, considerando el organismo como una unidad indivisible. De esta manera, las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el análisis y la comprensión de las respuestas del organismo a los estímulos que recibe.

El organismo obedece a diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta, y viceversa; en este sentido la Psicología estudia las relaciones que hay entre ambos.

Tanto el funcionamiento biológico como el medio ambiente cultural, constituyen una situación de trascendencia social, por lo tanto, el modelo de estímulo-respuesta que habían utilizado los Clásicos de la ciencia psicológica, evolucionó a otro mucho más complejo que sería estímulo-situación-respuesta. Gracias a este sistema se llegó a la conclusión que la conducta de una persona en una determi-

nada circunstancia, depende del estímulo y también de su actividad biológica, apoyándose sobre todo, en su personalidad, experiencias pasadas o inmediatas.

Por lo anterior, se observa que las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible, en el cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social, así pues, nunca pierden de vista la integración biopsicosocial del hombre a fin de entender más acertadamente su conducta.²

El ser humano desde su aparición, se ha desarrollado a través de las diferentes maneras de convivencia social, tal vez igual o menos laborioso y constante como otras especies (por ejemplo, como el sistema de las hormigas o las abejas); ya que la tarea del hombre no consiste sólo en ejercer una actividad, sino que también tiene la finalidad de crear diferentes formas de trabajo.

El desarrollo industrial principió con la creación de talleres manufactureros como simples unidades pequeñas de producción; etapa en la que los métodos tradicionales reflejaron pocos cambios, pues la hegemonía absoluta permanecía bajo el control inmediato de un sólo señor que explotaba a los productores. En el momento en que dichos productores se unieron para realizar un trabajo cooperativo, surgió la coordinación y división del trabajo.

En un principio se ignoraban las diferencias que existían entre la fuerza de trabajo y la planeación; se puede decir que los primeros sistemas de trabajo representan la fase primaria de producción, por lo que aún, durante este periodo, no estaba bien definido el papel que debía cumplir el industrial y el control sobre el proceso del trabajo. En la segunda fase se tuvo como característica el crecimiento de la industria y es aquí donde se desarrolla sistemáticamente el capitalismo y se inicia el impulso al progreso científico y tecnológico.

La necesidad de ajustar el trabajo al sistema capitalista de producción, dio origen a una gran diversidad de disciplinas prácticas y académicas dedicadas al estudio de la organización y a las relaciones existentes con los trabajadores.

² Arias, F. (1988) Administración de Recursos Humanos. Trillas. México

"La Psicología Industrial hábilmente es hija de la necesidad. Surgió por primera vez, a raíz de la imperiosa necesidad de resolver problemas prácticos, luego, las constantes crisis y evidencias estimularon su desarrollo e influjo creciente".³

La Psicología Industrial —o por denominarla en forma más genérica y tal vez más apropiada, la "psicología del trabajo"— es una de las ramas más jóvenes de aplicación en el campo de la investigación científica. Sin embargo, debido a su gran importancia en varios aspectos de la dinámica tanto productiva como social, se le ha impulsado desde el punto de vista tanto Público como Privado, y que gracias a este impulso, en la actualidad ha logrado grandes avances muy significativos.

"La Psicología Industrial se entiende como la tecnología derivada de la ciencia psicológica en su aplicación para resolver y analizar las relaciones funcionales en las operaciones del trabajo"⁴

En 1917, el profesor adjunto de psicología Walter Dill Scott y sus colaboradores, publicaron *Aids In The Selection Of Salesmen*, escritos que marcaron la pauta para la investigación y práctica de la selección que utilizó el ejército norteamericano durante la primera guerra mundial, y con ulterioridad, la Comisión del Servicio Civil de Estados Unidos.⁵ Este fue el principio de una serie de estudios y teorías que se aplicaron, cuyos resultados contribuyeron al reconocimiento de la psicología dentro del ámbito del trabajo.

La teoría de la división del trabajo que Adam Smith advirtió por primera vez en 1776, cien años más tarde se convertiría en el fundamento teórico de la eficiencia de la organización.

El enfoque clásico señalaba que la división del trabajo debía de ser equilibrada por una unidad de control: los trabajos han de dividirse en sus componentes y ser controlados por una autoridad central, de acuerdo con un plan matriz de acción. Los esfuerzos de cada unidad de trabajo necesitan ser supervisados, así

³ Shultz, D. (1985). *Psicología Industrial Interamericana*. México.

⁴ Jiménez, A. (1976). *El Análisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial*. Edit Trillas. México

⁵ Smith, C., Wakeley, H. (1977) *Psicología de la Conducta Industrial* McGraw-Hill. México

como las diversas tareas conducentes al producto final, deben coordinarse categóricamente, puesto que cada supervisor tiene un número limitado de subordinados que puede inspeccionar y controlar con efectividad.⁶

Teniendo en cuenta esta integración a principios de la década de los 20, los empresarios se habían dado cuenta que el individuo ya no se podía considerar como un simple apéndice de la máquina.

Frederick W. Taylor, despertó el interés por las personas en el proceso de producción; aspecto que lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores en la industria.

Señaló que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores formas para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de los recursos que hasta entonces estaba descuidado, el factor **humano**.

Por otro lado, los defensores de las relaciones humanas no pusieron en tela de juicio los principios básicos de la especialización de tareas, el orden, la estabilidad y el control, que eran el fundamento de la teoría clásica; simplemente, trataron de incorporar con una dimensión un poco más humana, la orientación de la administración.

El principal respaldo a muchos de los conceptos de relaciones humanas, se obtuvo gracias a los estudios de ciencias sociales realizados en la industria. Los estudios más famosos fueron los que hizo Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, realizando posteriormente su investigación en la Western Electric Company, en la planta de Hawthorne, en la cual trató sobre la conducta humana en el trabajo. En su tesis ilustra el tipo de exámenes que utilizó en la encuesta; aspecto que preocupaba a los relacionistas humanos, concluyendo con la concepción de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo.

⁶ Smith, A (1917). La Riqueza de las Naciones. Modern Library. New York Inc.

Los experimentos de Mayo-Roethlisberger demostraron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo, aspecto que resulta difícil de comprender. A Elton Mayo se le reconoce como el padre de lo que se llamó Relaciones Humanas, y que más tarde se le denominó Comportamiento Organizacional.⁷

El campo de las relaciones humanas en el trabajo se fundamenta en una gran cantidad de conceptos y observaciones que se han sumado de distintas fuentes, principalmente de las ciencias que estudian la conducta.

Para estudiar al hombre en diferentes situaciones se han considerado tres aspectos básicos de las relaciones humanas, los cuales son:

- A) El individuo
- B) El grupo
- C) La situación

a) El Individuo

La médula central de las Relaciones Humanas es la de considerar a cada ser humano, no como una maza, sino como una personalidad individual. Desde tiempos antiguos, ya se consideraba la relatividad de las cualidades de los hombres. Platón, en su *República*, escribió: "En primer lugar, no hay dos personas nacidas exactamente iguales; y cada una difiere de la otra en los dotes naturales, ésta, acondicionada por una ocupación y la demás allá para otra".⁸ Aunque en el ser humano existen diferentes características, la particular combinación de rasgos aprendidos y heredados hacen que cada individuo posea una personalidad propia. Esta particularidad humana denota que es imposible encontrar formas estereotipadas. No pueden establecerse reglas uniformes que tengan resultados cien por ciento válidos. Para que el método empleado tenga éxito, es importante que el supervisor se compenetre con el desenvolvimiento de sus subordinados para así poder establecer una visión general y clara de sus diferencias. La noción que se

⁷ Davis, K. Newstrom, J. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. McGraw Hill. México.

⁸ Platón (1975). La República o de los Justos, Obras Completas. Editorial Aguilar.

obtenga del desempeño de los trabajadores a su cargo debe ser total y completa, no meramente superficial y técnico, sino más bien un conocimiento íntimo y práctico.

Permanentemente los psicólogos aportan nuevos conceptos y amplían el conocimiento sobre la personalidad y sus características; y si éstos van encaminados a que el hombre alcance felizmente la libertad y la justicia, no es de extrañar que los individuos socializados en los medios de producción, demanden la extensión de estos conceptos a su vida de trabajo, así como en los asuntos políticos y sociales.

b) El grupo

El segundo componente de igual trascendencia en las Relaciones Humanas, es el **grupo**. No basta con pensar en el individuo como una unidad operando por sí misma sin referencia a otros. "El hombre es un animal social". Su éxito no es el producto de una habilidad o potencia singular, sino de una capacidad para multiplicar y desarrollar esa fuerza mediante su asociación con otros individuos.

Los conocimientos del comportamiento de los individuos en el grupo, y la influencia del grupo que provoca en el individuo, son algunos de los temas que se tratarán con mayor amplitud en el siguiente apartado.

c) La situación

El tercer constituyente en importancia en las Relaciones Humanas, es el que se le denomina como **situación**, cuyo sentido más amplio es: el individuo y el ambiente. Este concepto considera de sustancial importancia estudiar los problemas de los individuos en relación con el escenario laboral, por tanto, es imprescindible contar con esta categoría dentro de las relaciones de producción, ya que la persona no puede mantenerse aislada de los eventos que ocurren dentro de la organización.

Ahora bien el componente central de la conducta organizacional es el individuo, el cual es caracterizado como un ser muy complejo, cuyas necesidades, ambiciones y motivos requieren de un análisis muy minucioso.

Casi todos los individuos que pertenecen a una organización son miembros activos de por lo menos un grupo, al que fueron asignados por el departamento de personal; sin embargo, además de participar de manera formal, la mayoría pertenece a uno o más grupos informales.

El comportamiento de los individuos dentro de un grupo, es una función en la que contribuyen muchos factores. Las personas influyen entre sí de un modo tal que la conducta del grupo es algo más que la simple suma de los hábitos individuales, los cuales se desarrollan y se enriquecen dentro de cualquier tipo de organización.

2.2 Definición de Organización

“Organización es un proceso de determinar lo que debe hacerse para lograr una finalidad dada, dividiendo las actividades necesarias en segmentos suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñados por una persona, y suministrar los mecanismos de coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros”.⁹

“Las organizaciones son entidades sociales relativamente permanentes, caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados estos hacia un mismo objetivo”.¹⁰

“Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos”.¹¹

9 Dale, E. (1988). Organización. Edit Técnica. México.

10 Brown, D. (1990). Teoría de la Organización y la Administración. Noriega. México.

11 Chiavenato, I. (1994). Administración de los Recursos Humanos. McGraw Hill. México

Para efectos del presente trabajo, consideraremos como organización esta última definición, ya que en ella se manifiesta de manera implícita, los cambios que existen dentro de las mismas, tanto materiales como de personas.

2.3 Elementos

La evolución de la organización social surge de las propias necesidades del individuo en su desarrollo. La creación de una organización no surge de forma espontánea, sino de manera sistematizada, la cual viene a cumplir con ciertos objetivos en el desempeño de tareas, en la división del trabajo y de funciones específicas; de este modo, es que se crean organizaciones comerciales, industriales, de beneficencia pública o religiosas, cuyas metas y fines marcados —precisos y previamente determinados— deben de alcanzar los individuos que a ella pertenezcan. En la creación de cualquier organización se establece una jerarquía, según las diferentes funciones (directivas y operativas) que desempeñen sus miembros. A esta estructura le precede todo un sistema de planeación institucionalizada, a la que se le denomina organización formal. Las organizaciones formales se pueden dividir en productivas o económicas, de mantenimiento, de funciones y adaptación, administrativas o políticas. Cualquier organización puede cumplir funciones en varias de estas categorías; sin embargo, aunque exista el hecho de la creación de la organización formal, en cuya teoría se establece el tipo de relaciones que deben seguir los individuos, las propias características psicológicas y culturales de los hombres hacen que se conforme otro tipo de correspondencia no previstas por la organización formal, aspectos que comúnmente no tienen un vínculo estrecho con el trabajo que desempeña, pero que, sin embargo, influyen en su comportamiento y en sus relaciones laborales.

A las relaciones de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales, religiosos o culturales, que surgen de manera espontánea entre los trabajadores, se les denomina organización informal.¹²

¹² Urrego, F. Mendoza, F. (1974). *Lecturas sobre Organización*. Trillas, México.

La organización informal existe para satisfacer necesidades objetivas y subjetivas de cada uno de los miembros del grupo; siendo éstas una fuente primaria de la formación y promoción de los nexos sociales. Dicha dinámica también proporciona información y conocimientos útiles (a través de los rumores) que les ayuda a complementar la comunicación formal; también puede ser fuente de protección mutua contra conductas autoritarias y fuerzas amenazantes u opresoras. Otra acción importante de la organización informal, es encontrar soluciones a problemas personales.¹³

2.4 Recurso Humanos

La administración de recursos humanos, es la responsable directa de la organización, coordinación, planeación y control del personal.

De acuerdo con F. Sikula (1982), "La planeación de los Recursos Humanos es el proceso para determinar las necesidades de fuerza de trabajo y los medios para satisfacer las mismas y llevar a cabo los planes de una empresa". Este proceso implica la determinación de las capacidades y número de personas que se necesitan.¹⁴

También son importantes el tiempo la colocación y de la fuerza de trabajo, ya que la planeación de los Recursos Humanos implica tener el número y tipo de personas en los lugares claves y en el tiempo correcto, realizando cada uno la función adecuada. Con estas formas estratégicas de organización se obtendrán beneficios máximos, tanto para el empleado como para la empresa.

La planeación de los Recursos Humanos es un procedimiento sistemático que incluye una secuencia de sucesos intencionados o una serie de etapas ordenadas cronológicamente. Estos pasos o sucesos son los componentes del proceso de planeación de la fuerza de trabajo. Dichos aspectos incluyen, según F. Si-

¹³ Jeff H. JR. (1995). Administración de Recursos Humanos. Limusa, México

¹⁴ Sikula, F. (1982). Administración de Recursos Humanos en Empresas. Limusa, México.

kula, objetivos, proyectos a largo y mediano plazo, investigación de los Recursos Humanos, pronóstico y programas de acción de la empresa.

Tradicionalmente la función de integración ha sido la médula de la Administración de Personal, cuya función implica el compromiso de los servicios que prestan los empleados hacia la empresa, en relación con el trabajo de personal: esto significa solamente el uso o empleo de la gente.

De acuerdo con Arias Galicia (1990), no sólo el esfuerzo del individuo queda comprendido en el grupo de Recursos Humanos, sino que también hay otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad.¹⁵

Los Recursos Humanos son más importantes que los materiales y técnicos, ya que éstos pueden perfeccionar y mejorar el empleo; pues éste es responsable directo de propiciar: "Conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, y salud".

Toda organización para lograr sus metas, requiere no sólo de administrar los recursos humanos, sino de otros elementos que son: materiales, financieros y técnicos.

Los materiales son los que componen el insumo de un sistema físico, que es la materia prima, energía y recursos financieros, los cuales entran en el sistema para ser procesados y convertidos en un producto o en un servicio. Los Recursos Técnicos son los sistemas, procedimientos, organigramas e instructivos que conforman el eje estructural de la organización.

Es aquí cuando surge la organización, en donde el elemento humano es el factor insustituible para dar vida y movimiento a la organización.

2.5 Selección del Factor Humano

La administración de Recursos Humanos es responsable inmediata del proceso de acrecentamiento y conservación de la fuerza de trabajo, propiciar el desarrollo in-

¹⁵ Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, México

tegral de los empleados: habilidades técnicas, conocimientos, salud, entre otros aspectos.¹⁵

El área de Administración de Recursos Humanos en toda organización debe tener objetivos y funciones muy concretas, por ejemplo: Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Inducción, Prestaciones, Estudio de Rotación de Personal. Consecuentemente a la empresa le preocupa la calidad de vida de sus empleados, sobre todo, lo que está en relación con el ambiente de trabajo, lo cual se logra a través de un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal adecuado.

¹⁵ Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Trillas. México

Capítulo III

Reclutamiento y Selección de Personal

Como ya se mencionó anteriormente, toda organización funciona y evoluciona gracias al elemento humano. Se puede aventurar el juicio de que el comportamiento de una organización es el retrato de los miembros que la conforman, llegando a la conclusión que la función de Reclutamiento de Personal es sumamente importante para la búsqueda y captación del candidato idóneo para cubrir un puesto vacante en el momento oportuno.

Este proceso se puede dividir en dos partes:

- El Reclutamiento comienza cuando se presenta una vacante y concluye con la entrega de la solicitud de empleo, y la
- Selección, que inicia con la entrega de las solicitudes de empleo por parte del reclutador y termina cuando se cubre el puesto vacante.

3.1 Definición:

—De acuerdo con Jaime Grados (1988): "El Reclutamiento es la técnica empleada para proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno".¹⁶

—Arias Galicia (1990) dice que: "El reclutamiento se entiende como los medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades".¹⁵

¹⁶ Grados, J. (1988). *Inducción, Reclutamiento y Selección. Manual Moderno*. México

¹⁵ Arias, F. (1990). *Administración de recursos humanos*. Trillas. México

—Reyes Ponce (1983) llega a la conclusión de que: "El reclutamiento hace de una persona extraña un candidato".¹⁷

Para que todo sistema funcione eficientemente, cada una de sus partes deben estar bien organizadas; por tanto, el departamento de Recursos Humanos debe diseñar bien las estrategias correspondientes a los proyectos de Reclutamiento y Selección de Personal. Si los procedimientos de implementación en la elección de personal son los idóneos para cada una de las áreas, la coordinación interdepartamental será más eficaz.

Definiciones de Selección de Personal

Jaime Grados (1988): "La Selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado".¹⁶

Chruden y Sherman (1982): "Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto".¹⁸

Arias Galicia (1990): "La selección de personal también se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado".¹⁵

¹⁷ Reyes, A. (1983). Administración de Personal. Limusa. México.

¹⁶ Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. Manual Moderno. México

¹⁸ Chruden, H., Sherman, A (1982). Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

¹⁵.- Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. Trillas. México

3.2 Proceso

Ahora bien, según Reyes Ponce (1983) dice que: "Las etapas más usuales y el orden en que puede emplearse el conjunto de medios técnicos para ubicar al hombre adecuado para el puesto adecuado son":¹⁷

- 1.- Hoja de solicitud
- 2.- Entrevistas
- 3.- Pruebas psicométricas y/o técnicas
- 4.- Investigaciones
- 5.- Examen Medico

Grados (1988), enumera el proceso de Selección de la siguiente manera: ¹⁶

1. Vacante
 - Causas de la vacante
 - Nueva creación
 - Promoción
 - Baja
2. Requisición
3. Proceso de Reclutamiento
4. Presolicitud
5. Solicitud
6. Entrevista inicial
7. Evaluación técnica
8. Evaluación psicológica
9. Encuesta socioeconómica
10. Entrevista de selección
11. Examen médico

¹⁷ Reyes, A. (1983). Administración de Personal. Limusa. México.

¹⁶ Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. Manual Moderno. México

12. Conclusión
13. Decisión
14. Contratación

3.3 Vacante

Como ya se mencionó anteriormente, el Reclutamiento de Personal comienza cuando se presenta una vacante y concluye con la entrega de la solicitud de empleo; ahora se verán algunas definiciones de los pasos que comprenden este punto.

Cuando el trabajador renuncia a su puesto, lo debe hacer de acuerdo con lo establecido en el contrato de trabajo (regularmente se estipula que debe avisar con 15 días de anticipación); la plaza vacante debe ser cubierta con toda anticipación para que el personal de reciente ingreso, cuente con el tiempo oportuno de ser adiestrado o capacitado según sea el caso. Si no ocurre así, los responsables del área de Recursos Humanos y Técnicos, deberán estudiar las formas estratégicas de redistribuir las tareas entre el personal existente.

a) Vacante por nueva creación

Este tipo de vacantes existe en la empresa, que por saturación de labores en alguno de los procesos de producción, se crea una nueva plaza dentro de ese departamento. Dependiendo del nivel organizacional en que se encuentre la plaza, ésta puede ser cubierta por personal del mismo departamento o por personal de nuevo ingreso.

b) Vacante por Promoción

Ésta existe cuando se promueve a personal interno de la empresa para cubrir una plaza en donde el empleado gozará de mayores beneficios económicos, pero que también tendrá mayores responsabilidades. Esta promoción puede ocasionar uno o varios movimientos. En este punto debe tenerse mucho cuidado de realizar un movimiento no calculado, pues si no se previenen las posibles conse-

cuencias, corre el riesgo de repercutir directamente en la producción o en la calidad del servicio. La persona promovida debe estar previamente capacitada para ocupar el puesto de una categoría superior.

c) Vacante por *baja o renuncia*

Vacante que se da cuando un trabajador, por situaciones ya sean internas o externas, decide renunciar al puesto que ocupaba, siendo cubierto por personal que se promueva dentro de la empresa o de nuevo ingreso.

3.4 Requisición

Es el documento que se utiliza cuando se origina la vacante. En él se encuentran los contenidos fundamentales del área específica a cubrir y de la persona a contratar.

Está conformado regularmente por los siguientes puntos:

- a) Identificación
- a) Perfil del puesto
- b) Características del puesto
- a) Sueldo propuesto
- e) Autorizaciones

Para que la empresa durante el proceso de Reclutamiento se haga del elemento humano necesario para cubrir una vacante, se vale de las *fuentes internas* y *las externas*. Dentro de las *fuentes internas* se encuentran los Sindicatos, Cartera de Personal, Recomendados de Empleados, Promoción Interna de Personal. De las *fuentes externas* se puede mencionar: Universidades y Escuelas, Asociaciones Profesionales, Bolsas de Trabajo, Agencias de Colocación, Periódico, Radio y Televisión, Grupos de Intercambio, Boletines de Personal, Internet.

3.5 Proceso de Selección

La Selección de Personal adquiere suma importancia en la búsqueda y captación de candidatos idóneos para cubrir un puesto vacante en el momento oportuno. Este proceso representa una serie de pasos a seguir, que a continuación se detallan:¹⁶

a) Presolicitud

Esta forma es útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos y permite apreciar de manera rápida si el solicitante reúne los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

b) Solicitud

Es un cuestionario estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes puntos: datos personales, escolares, familiares, experiencia laboral y datos generales.

Datos Personales. Son aquellos que nos proporcionan aspectos muy particulares del candidato, como son: nombre, edad, dirección, teléfono, sexo, peso, estado civil, estatura, número de cartilla militar y seguro social.

Datos Escolares. En este punto se deben tomar en cuenta las referencias académicas del candidato, como son: primaria, secundaria, preparatoria o vocacional, profesional, período y, explicitar en que escuelas realizó dichos estudios.

Experiencia Laboral. Esta proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el ramo o especialidad, así como otro tipo de actividad que halla desarrollado. Es importante observar las causas de renuncia, nivel ocupacional y, el periodo de permanencia en cada una de las empresas relacionadas, para determinar la estabilidad laboral.

16.- Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. Manual Moderno. México.

Datos Familiares. Es la información que indica la situación del candidato en su núcleo familiar como son: número de hermanos, actividades de esparcimiento, posición que ocupa entre ellos y contribución al gasto familiar, enfermedades congénitas y, comunicación intrafamiliar.

Datos Generales. Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma, estas nos pueden proporcionar una visión sobre actividades deportivas y recreativas del solicitante.

El diseño de la solicitud estará determinado por las políticas y necesidades de cada empresa y puede variar en cuanto a tamaño, forma, impresión, color.

3.6 Entrevista Inicial

Tiene como finalidad la de comprobar los datos obtenidos en la solicitud y la de tener contacto visual con el candidato. Al finalizar la entrevista, se proporciona al candidato información general sobre la vacante, horario, sueldo y prestaciones.

3.7 Evaluación Técnica

Todo candidato requiere ser evaluado desde el punto de vista de conocimientos académicos y de experiencias en empleos anteriores. Este procedimiento proporciona mayor información sobre el candidato: es decir, que esté suficientemente preparado para ocupar el puesto vacante. Este tipo de exámenes se aplica principalmente a puestos secretariales, contables.

3.8 Evaluación psicológica

La etapa más importante de la Selección de Personal, es indudablemente, la evaluación psicológica; ya que es a través de este instrumento que se obtienen los datos de la personalidad y capacidad intelectual del candidato. Esta evaluación se efectúa mediante la aplicación de *test psicológicos*, que técnicamente se le denomina: *batería*.

3.9 Encuesta socioeconómica

Este punto permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve el solicitante. La información puede obtenerse por personal interno o externo a la organización, sin perder de vista la veracidad de la fuente. En la solicitud y durante la entrevista se confrontan los datos proporcionados.

3.10 Entrevista de selección

La finalidad de la entrevista en el proceso de Selección de Personal es valorar los datos obtenidos de los cuales se tomará una decisión benéfica tanto para el candidato, como para la empresa.

3.11 Examen médico

Es importante verificar si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias para él o para las personas que lo rodean. En muchas de las ocasiones éste examen condiciona el ingreso o no del candidato.

3.12 Conclusión

Es la parte final en la que se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso y se analizan minuciosamente las características del solicitante, comparándolas con el perfil del puesto, de tal forma que se llega a valorar la aceptación o no-aceptación, del aspirante.

3.13 Decisión

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato.

3.14 Contratación

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la organización.

Si el área de Recursos Humanos cuenta con un adecuado procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, como ya se dijo en párrafos anteriores, la rotación de personal será bajo. Con dicho procedimiento se trata de ofrecer un mejor ambiente laboral, y como consecuencia, se busca reducir costos y aumentar la producción en menos tiempo.

Capítulo IV

Rotación de Personal

4.1 Definición

La rotación de personal describe una situación específica en la organización, e implica el manejo de información de que se valen los Directivos para administrar los Recursos Humanos.¹⁹

Arias Galicia (1988) dice que "La rotación de personal es el ingreso y egreso de personal en la organización, es el número de personas que causan vacantes en la empresa y a quienes hay que sustituir por personal nuevo".²

Agustín Reyes Ponce define a la rotación de personal como "El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puestos".¹⁷

Chruden y Sherman dicen que la "Rotación se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado desde el punto de vista de la concordancia de rotación".¹⁸

Para efectos del presente trabajo, y considerando los conceptos anteriores, se define la rotación de personal como "El número de empleados que ingresan y egresan en la organización, provocando bajas y movimientos de personal".

Las subsecuentes movilizaciones han generado una nueva dimensión en los costos administrativos como son: las estadísticas de cambios de personal,

19 Babson, S. (1978). Rotación, Depreciación y Obsolescencia de los Recursos Humanos. Editorial. Limusa. México.
2 Arias, F. (1988). Administración de Recursos Humanos. Trillas. México.
17 Reyes, A. (1983). Administración de Personal. Limusa. México.
18 Chruden, H., Sherman, A. (1982). Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, S.A. México.

reclutamiento, selección; contratación y adiestramiento; política de indemnización, seguro de desempleo, el uso de horas extraordinarias, empleo de mayor número de trabajadores y la mano de obra temporal basándose en subcontratos. Todos estos tópicos son importantes en la administración de recursos humanos.

Para la mayoría de los empresarios hablar de rotación de personal es desagradable, ya que significa pérdida de mano de obra, fracaso en el entrenamiento, incremento de gastos y ningún beneficio en las labores de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y adiestrar a empleados que acaban separándose de la empresa; pero también saben que cierto tipo de pérdidas, pueden ser necesarias para la vitalidad y continuo desarrollo de la empresa.

Sin embargo, la rotación de personal en forma mesurada no indica un estancamiento total, siempre y cuando se dé en condiciones planificadas. Es decir, si la empresa, deliberadamente, por necesidades propias, ya sea por crecimiento o problemas de ajuste de personal, se manifiestan a favor de la rotación, puede ser saludable. En este sentido, no necesariamente la pérdida de personal se debe eliminar completamente, sino más bien hay que hacer un estudio integral de la empresa y las relaciones de trabajo, detectar el origen del problema y darle soluciones.

Es importante resaltar que el personal de recién ingreso sólo tiene contacto con el departamento de personal, después no volverá a sostener ningún trato con él; una vez que haya sido asignado a su área de producción, el nuevo empleado tendrá que estar en comunicación estrecha con su supervisor. Sólo cuando ha tomado la resolución de marcharse, o cuando haya incurrido en algún comportamiento no adecuado, es posible que la persona encargada de Recursos Humanos y el trabajador vuelvan a entablar contacto.

El ejecutivo de nivel medio es quien se encuentra en la mejor posición para hacer algo efectivo en lo que se refiere a la rotación de personal, porque se encuentra a cargo de los supervisores de línea y responde por el trato que reciben los empleados. Le compete a él llevar a cabo con éxito las entrevistas previas de las renuncias, ya que conoce mejor que nadie el medio y a los trabajadores de su

departamento. Se encuentra en la mejor posición para valorar las oportunidades que pueden tener los empleados y la calidad de la comunicación que hay entre ellos y los supervisores; así como también, cerciorarse que en todos los puestos cuenten con la mano de obra justa y calificada.

La falta de sensibilidad por parte del jefe inmediato, o por una equivocación de la persona que aplicó el examen de selección de personal, en muchas ocasiones no se coloca al empleado en el puesto correcto ni se le otorga el horario más accesible para él: estos trabajadores resultan ser los más susceptibles de renunciar a su empleo, al menos que su jefe se percate oportunamente de la situación y lo transfiera a un puesto más apropiado a sus intereses y conocimientos.

Además, existe otra razón para que el jefe de nivel medio no deje por completo el control de la rotación en manos del departamento de Recursos Humanos, y es el juicio que se formen sus superiores de su capacidad con que desempeña el puesto. Un Gerente que presenta una tasa alta de rotación de personal no está cumpliendo bien su cometido, ya que es responsable de lo que ocurra dentro de su departamento. Cuando esto sucede, sus superiores tendrán razón en llamarlo y exigirle que ponga remedio.

Cuando los índices de rotación de personal van en aumento, la empresa comienza a presentar problemas estructurales. Al respecto, se consideran que las causas que originan este conflicto son muy diversas; sin embargo, existen algunas complicaciones que son inevitables, pero hay otras que se pueden disminuir o erradicar.

Un elevado índice de rotación de personal, puede indicar graves trastornos en el departamento de Recursos Humanos; implicando entre otros aspectos, significativos costos por reclutamiento, selección, contratación, capacitación y adiestramiento; en las áreas técnicas afecta la producción, la calidad, la compra y seguimiento de materiales entre otros; por lo que es preciso que la organización esté consciente de los perjuicios que puede causarle este problema.

4.2 Causas de la Rotación

Pigors y Myers (1990) han dividido las causas de la rotación de personal en dos grupos: las originadas por el empleado y las originadas por la empresa.²⁰

a) Originadas por el Empleado

1. Matrimonio
2. Maternidad
3. Incompatibilidad en el horario de trabajo con otras actividades
4. Corta edad del personal
5. Dificultad para adaptarse al grupo de trabajo
6. Escasa antigüedad en la institución
7. Incompatibilidad con las actividades que se desarrollan
8. Cambio de lugar de residencia
9. Falta de identificación con los objetivos de la empresa
10. Accidentes de trabajo (incapacidad permanente)
11. Jubilación

b) Originadas por la empresa

1. Sueldos bajos no competitivos en el mercado de trabajo
2. Escasa o nula proyección
3. Selección de personal deficiente
4. Capacitación no acorde a las necesidades de los puestos
5. Falta de reconocimiento al empleado

El movimiento de rotación interna por lo regular es benéfico, tanto para el empleado como para la institución, siempre y cuando se trate de una transferencia un ascenso y/o una promoción, ya que en este tipo de prácticas se le da la oportunidad al empleado de aprender otras actividades para las que fue originalmente

20 . Pigors, M. (1990). Administración de Personal, Editorial Continental, México

contratado. Cuando esta operación implica un ascenso o promoción, se otorga un incremento al sueldo.

Por otra parte, las transferencias y promociones hacen posible un mejor ajuste entre los empleados y el equipo técnico. De esta manera existen más probabilidades de satisfacer las necesidades económicas del trabajador. Una vez cubiertos los incentivos económicos, y de proporcionarle los estímulos adecuados para su capacitación laboral, se abre el margen a solucionar una gran parte de los conflictos permanentes.

Por lo anterior, la rotación interna puede motivar los intereses individuales de cada uno de los miembros del grupo, e incrementa la satisfacción en el trabajo. Como consecuencia implícita, se da la lealtad y la eficiencia, especialmente cuando tal movilidad está respaldada por la aspiración personal del empleado a un puesto determinado.

- a) Promociones y Ascensos
- b) Transferencias
- c) Descensos

◆ **Promociones y Ascensos**

La definición de ascenso se refiere a la práctica que está estrechamente relacionada con la promoción, la cual se considera como el avance de un empleado a un puesto mejor en función de mayores responsabilidades: más prestigio o status, mayor habilidad, y como consecuencia, mejor sueldo.

Por lo general, la promoción se da cuando el empleado tiene cierta antigüedad, habilidad y características que lo hacen un candidato viable para ocupar un puesto con mayores compromisos: con esta motivación se le brinda la oportunidad para desarrollarse dentro de la organización. Por el contrario, si el puesto no cuenta con las características de una mayor habilidad o responsabilidad y una mejor remuneración económica, no deberá considerarse como una promoción, sino que en este caso se le debe dar el tratamiento de transferencia.

Por otro lado, la promoción o ascenso es una forma de reconocimiento por parte de la organización hacia el trabajador, tomando en cuenta sus habilidades, capacidades y esfuerzos realizados, evitando con esto, cubrir las vacantes con fuentes de reclutamiento externas.

◆ **Transferencias**

Es el desplazamiento que sufre un empleado de un puesto a otro del mismo nivel ocupacional y con el mismo sueldo.

Una de las causas por lo que las transferencias pueden ocurrir es por la incompatibilidad de horario o turno. Mover al empleado de un departamento a otro, es con el objeto de que se adapte mejor a sus necesidades; de antemano queda comprendido que estos cambios por sí mismos no implican una mayor remuneración.

Usualmente las transferencias se dan a solicitud o conveniencia del empleado o de la empresa, por lo que es recomendable buscar y atender las peticiones individuales de cada uno, tomando en consideración las capacidades del trabajador para desarrollar nuevas funciones.

◆ **Descensos**

Es un cambio en la jerarquía del puesto del empleado que implica menor responsabilidad.

Esta rotación interna nunca debe presentarse en una organización ya que viola las garantías individuales y constitucionales ganadas hasta el momento por la clase obrera; sin embargo, aunque esporádicamente, llega a presentarse, y es el resultado de una situación especial, que en ocasiones se utiliza para corregir los errores que se dan durante el proceso de selección. Otra causa puede ser la incapacidad del recién ingresado para desempeñar sus funciones, o debido a un ajuste de la empresa, por lo que el empleado se ve relegado a un puesto de menor jerarquía. Esta movilidad de mayor a menor es una estrategia que sirve principalmente para evitar la rescisión del contrato.

Si el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal no es llevado a cabo profesionalmente, y al candidato se le coloca en un puesto donde no reúna los requisitos solicitados, las posibilidades de que el nuevo empleado fracase son altas, y por lo tanto podría terminar en un inevitable descenso.

Los descensos suelen ocasionar en el empleado desconfianza en sí mismo para desarrollar sus actividades dentro y fuera de la organización; además de ser rechazado por el grupo de trabajo al que desciende, también provocaría conflictos colectivos, cuyas consecuencias lógicas serían el impedimento para su autorrealización ulterior.

También se consideran como tipos de rotación por aquellas que no son controlables por parte de la empresa, y que, además, causan vacantes importantes que deben ser cubiertas con oportunidad. En esta rotación, los empleados ya capacitados y experimentados que representan recursos humanos de un alto valor para la empresa, de pronto abandonan sus puestos, provocando un desequilibrio notorio en la producción; las cuales son:

- a) Separaciones voluntarias y/o renunciadas
- b) Rescisiones o despidos
- c) Jubilaciones
- d) Incapacidad permanente

♦ **Separaciones voluntarias y/o renunciadas**

Son aquellas en que el empleado deja de prestar sus servicios a la organización.

En algunas ocasiones, la separación voluntaria y/o renunciada, puede ser benéfica o perjudicial para la organización; esto dependerá proporcionalmente de lo eficiente o ineficiente que haya sido el empleado.

Esta rotación puede ser controlada a tiempo, si se detectan y eliminan las causas que la originan, utilizándose para este fin, la entrevista de salida, que consiste en conocer los motivos verdaderos por los cuales el empleado se separa de la organización.

Aún si las cifras de rotación de una organización son bajas y se comparan con las de otras empresas del mismo ramo, los directores y administradores de personal no deben sentirse satisfechos del todo, a menos que estén seguros de que la tasa de separaciones voluntarias y/o renunciadas vayan disminuyendo substancialmente, según sus estadísticas. Después de un análisis de fondo sobre los motivos de rotación y de los instrumentos de motivación laboral, se logrará un reconocimiento de cómo se está manejando el personal.

◆ Rescisiones o despidos

El artículo 46 de la Ley Federal del Trabajo establece que el patrón o trabajador podrán rescindir en cualquier momento la relación del trabajo, por causa justificada. Cuando la rescisión de la relación de trabajo sea propuesta por el patrón, se utiliza la palabra despido, y cuando es por parte del trabajador, será un retiro. Conforme al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, algunas causas de la rescisión de las relaciones de trabajo sin responsabilidad para el patrón son:²¹

I.- En caso de que el trabajador se valga de alguna artimaña para adquirir un puesto; o en su caso, el sindicato que lo representa haya utilizado documentos falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador aptitudes o facultades de las cuales carezca.

II.- Incurrir el trabajador, durante sus labores en faltas de probidad y honradez, en actos de violencia, injurias o malos tratos en contra del patrón, de sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia.

III.- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo.

21 Trueba, A y Trueba, J. (1992). Ley Federal del Trabajo. 68a. Edición. Editorial Porrúa, S.A. México

IV.- Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, alguno de los actos a la que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible la relación de trabajo.

V.- Ocasionar el trabajador, intencionalmente perjuicios materiales durante el desempeño de sus labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.

VI.- Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ello sea la causa única del perjuicio.

VII.- Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él.

VIII.- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar del trabajo.

IX.- Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.

X.- Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un período de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.

XI.- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.

XII.- Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.

XIII.- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez, o bajo la influencia de algún narcótico o enervante, salvo que, en éste último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico.

XIV.- La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

XV.- Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que el trabajo se refiere.

El artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo, establece las bases de la rescisión laboral, sin responsabilidad para el trabajador, como sigue:

I.- Engañarlo el patrón o en su caso la agrupación patronal al proponerle el trabajo, respecto a las condiciones del mismo. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador.

II.- Incurrir el patrón, sus familiares o su personal directivo o administrativo, dentro del servicio, en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amenazas, injurias, malos tratamientos u otros análogos, en contra del trabajador, cónyuge, padres, hijos o hermanos.

III.- Incurrir el patrón, sus familiares o trabajadores, fuera del servicio, en los actos a los que se refiere la fracción anterior, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo.

IV.- Reducir el patrón el salario al trabajador.

V.- No recibir el salario correspondiente, en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados.

VI.- Sufrir perjuicios causados maliciosamente por el patrón en sus herramientas o en sus útiles de trabajo.

VII.- La existencia de un peligro grave para la seguridad o salud del trabajador o de su familia, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de seguridad que las leyes establezcan.

VIII.- Comprometer el patrón con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

IX.- Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes, en lo que al trabajo se refiere.

Por otro lado, el patrón deberá proporcionar al trabajador aviso de la fecha y causa o causas de la rescisión de la relación laboral, además de las prohibiciones derivadas del contrato individual de trabajo, del reglamento de empleados, de la Ley Federal del Trabajo y demás disposiciones legales aplicables cuando el empleado cometa las siguientes faltas.

A) Suspender o abandonar su trabajo o salir a la calle en horas laborales, sin autorización expresa de su jefe inmediato.

B) Utilizar los medios de comunicación de la organización para asuntos personales, excepto en casos de emergencia.

- C) Permanecer o introducirse a los locales, departamentos y oficinas de la organización, fuera de sus labores, sin el permiso correspondiente.
- D) Faltar al trabajo sin causa justificada y sin previo permiso de sus superiores.
- E) Formar corrillos o grupos en los sanitarios, pasillos, oficinas, locales o dependencias de la organización.
- F) Organizar y participar en colectas, rifas y las llamadas tandas entre el personal.
- G) Realizar operaciones particulares de préstamo.
- H) Realizar operaciones comerciales particulares o de cualquier naturaleza con sus compañeros o con personas ajenas a la institución.
- I) Sustraer de las oficinas o dependencias de la institución, documentos, útiles, papeles y pertenencias de la misma o que estén bajo su custodia y guarda, sin permiso escrito previo otorgado por los representantes de la organización.
- J) Realizar actividades ajenas al trabajo o aquellas que obstaculicen o entorpezcan las labores destinadas a las mismas.

◆ **Jubilaciones**

Según Arias Galicia (1990), se entiende por jubilación cuando el empleado deja de prestar sus servicios en la organización, por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar. ¹⁵

15 Arias F. (1990).Administración de Recursos Humanos en Empresas. Limusa: México.

El artículo 138 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, menciona que para tener derecho al goce de las prestaciones respectivas, se requiere que el asegurado haya cumplido 65 años de edad y tenga reconocidas por el IMSS 500 cotizaciones semanales.²²

Por lo tanto, la jubilación representa una obligación de la empresa que se cubre a través de las cuotas pagadas al Instituto Mexicano del Seguro Social.

◆ **Incapacidad permanente**

De acuerdo con el Artículo 480 de la Ley Federal del Trabajo, la incapacidad permanente se define como: La pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo para el resto de su vida.

Si después de haber realizado los estudios médicos respectivos y la opinión de los doctores son que el empleado se encuentra imposibilitado para regresar a sus labores, el IMSS declara la incapacidad total permanente o la incapacidad parcial; en el primer caso el empleado tendrá derecho a recibir una pensión mensual equivalente al 70 % del salario en que estuviera cotizando, conforme al artículo 65 fracción II de la Ley del IMSS. En el segundo de los casos, y de acuerdo a la enfermedad o accidente que haya padecido el asegurado, recibirá una pensión parcial calculada conforme a la tabla de evaluación de incapacidades que se encuentra establecida en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 514.

4.3 Índice de Rotación

Ahora bien, las causas antes citadas son susceptibles de la medición que nos proporcionará el **Índice de Rotación**, el cual, según Chiavenato (1994), expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización, con rela-

²² Ley del Seguro Social. (1992). Edit SISTA, S.A. de C.V.

ción al número promedio de empleados. Este punto es indispensable para el análisis de la Rotación de Personal, y ayuda en la Administración y Planeación de Recursos Humanos, utilizándose la siguiente ecuación: ¹¹

$$\text{Indice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{A+D \times 100}{2}}{EM}$$

En donde:

A = Admisiones de personal en el área respectiva dentro del período considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por decisión de los empleados) en el área respectiva dentro del periodo considerado (salidas).

EM = Promedio efectivo del área considerada, dentro del periodo estudiado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del periodo, dividida por dos.

Por otra parte Chruden y Sherman¹⁶ nos indican que la rotación de personal se refiere a los movimientos de empleados que entran y salen de una organización. La proporción de rotación puede ser proporcionada adicionalmente, calculándola sobre la base de los reemplazos, menos las separaciones que han sido inevitables, tales como las causadas por retiro, muerte, matrimonio o razones similares, que están más allá del control de la empresa. Basándose en esto se considerará la siguiente fórmula:

11. Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos McGraw Hill. México.
16 Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. Manual Moderno. México.

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{S}{N} \times 100$$

S= Separaciones

N= Número promedio de empleados (número en la fuerza de trabajo al empezar el mes y al final del mismo, dividido por 2)

T= Proporción de rotación.

Existe otro instrumento que debe ser utilizado para medir la rotación de personal como es *La Entrevista de Salida*, la cual consiste en que el empleado que se separa de la empresa, requiriese un cuestionario con preguntas referentes a la organización y su permanencia en ella. Posteriormente el responsable del área de Recursos Humanos procederá a entrevistarlo para profundizar sobre las respuestas que dio el individuo, siendo éste el último paso dentro del proceso de terminación de las relaciones laborales.

Existen empresas en donde la fuerza de trabajo está representada por el área de ventas de piso, en donde el menudeo es la distribución de bienes y servicios a los consumidores, definitivos o domésticos, cuyos artículos son tangibles (máquinas, cuadernos, cepillos, golosinas, etc.) e intangibles (servicios). Es en este tipo de organizaciones donde se presenta un alto índice de rotación de personal.

Según Kelley P. y Brisco N., se entiende por personal de ventas al conjunto de individuos que integran una tienda u organización de comercio al por menor, sea cual fuere su volumen.²³

El prestigio de una tienda depende en gran parte de su personal: que sean amables, competentes, buena disposición y que gocen de excelente humor. El aumento de actividades previas de venta desarrolladas por los productores y la importancia cada día mayor de las marcas comerciales bien anunciadas, han dado como resultado que la calidad del personal de ventas se esté convirtiendo en un

²³ Kelley, P. y Brisco, N. (1972) Ventas al Menudeo, Principios Básicos. Diana. México.

factor importante de la elección del consumidor en las tiendas. Los servicios eficientes al cliente contribuyen a conservar consumidores satisfechos.

El comercio directo al cliente, es una de las actividades humanas que da mayores rendimientos, y fortalece las bases para el mejor crecimiento de una tienda; cosa que no ocurre con la mecanización de la productividad.

Según Córdoba M. y Zwarg F., para vender un bien intangible, como el servicio, es necesario reforzar la venta de soluciones. En este caso, la venta no debe ser de alta presión, ya que en verdad, el vendedor no vende, apenas ayuda al cliente orientándolo.²⁴

Por esto, es necesario tener mayor diligencia con el Reclutamiento y Selección de Personal para encontrar al hombre preciso. El perfil del vendedor depende del resultado que se espera de él. En una venta de alta presión, por ejemplo, se exige agilidad de raciocinio, inteligencia y habilidad de persuasión. Una venta de baja presión exige conocimiento técnico, obstinación y habilidad en emplear los beneficios del servicio, así como también tener en cuenta al cliente después de la venta.

24 Córdoba, M., Zwarg, F. (1991) Marketing de Servicios Conceptos y Estrategias. McGraw Hill. México.

Capítulo V.

Deportes Martí, S.A. de C.V.

5.1 Historia

Deportes Martí, S.A. de C.V., es una empresa que quedó legalmente constituida desde el año de 1936, siendo su principal actividad la compraventa e importación de toda clase de artículos deportivos, cuyo domicilio social se haya localizada en esta ciudad. Para la realización de estas labores inicialmente contaba únicamente con una sucursal, que se encuentra ubicada en la calle Venustiano Carranza No. 19 Col. Centro; sucursal y oficinas que eran atendidas por aproximadamente seis empleados, y, quien fungía como administrador el Sr. Domingo Martí.

Aproximadamente en el año de 1969, se inicia el crecimiento de Deportes Martí: se abre la tienda ubicada en Plaza Universidad, quedando al frente el Lic. Alejandro Martí García, proporcionándole una nueva imagen, proyección y crecimiento. Actualmente cuenta con 27 tiendas MARTÍ, 9 PLAYMARTS y 2 SPORTS CITY, distribuidas en la República Mexicana en donde laboran 864 empleados, dentro de las cuales existen 3 tiendas MEGAS MARTÍ, que por su tamaño cuentan con toda la variedad de artículos deportivos y cuyo concepto es diferente a todas las demás.

Los PLAYMARTS son locales comerciales que por lo regular se localizan donde hay una tienda MARTÍ y en donde se han colocado Juegos de Videos, para que el cliente que visite las tiendas tenga opciones de entretenimiento. Por otra parte, los SPORT CITY, son centros deportivos ubicados estratégicamente en zonas residenciales o reconocidas por su "status", en las cuales se pueden hallar toda clase de instalaciones provistas con lo más adelantado en equipo deportivo.

Las oficinas centrales se hayan ubicadas al Sur de la Ciudad de México, en las que laboran 173 empleados, con sus respectivos departamentos administrati-

vos para dar soporte a las operaciones de las tiendas, como son: Recursos Humanos, Tesorería, Contabilidad, Sistemas, Compras, Importaciones, Pagos, Operaciones y Almacén.

5.2 Problemática

El hecho de que el personal que labora en las oficinas sea mucho menor que el de las tiendas, representa que los procesos administrativos se vean rebasados por la saturación de trabajo que se recibe de las tiendas. Esto indica que no se cuenta con manuales de procedimientos simplificados en la mayoría de las áreas administrativas y en especial, en el Departamento de Recursos Humanos. El personal de dicha área, está organizado conforme a los principios del Gerente de Personal que funciona durante ése periodo.

Dado lo anterior, se pudo observar que la rotación de personal durante los años de 1993, 1994 y 1995, era bastante alta (40% aproximadamente) conforme a lo establecido en la ciudad de México, que es un máximo de 15%.² De esto se dedujo que al carecer de un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal debidamente establecido, era a que dicho departamento se remitía únicamente a realizar entrevistas superficiales por parte del auxiliar del departamento; y la documentación solicitada al candidato, en la mayoría de los casos, no se entregaba completa.

Después del problema detectado se llevó a cabo la implementación de un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para evitar una excesiva rotación, efectuándose los siguientes pasos.

2. Arias, F. (1988). Administración de Recursos Humanos. Trillas. México.

5.3 Selección del tema:

Tema general. Psicología Industrial

Tema específico. Reclutamiento y Selección de Personal

Título del tema. La Implementación de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para reducir la Rotación de Personal en el área de Ventas.

La elección del tema de investigación se realizó de acuerdo con el método deductivo, el cual, parte de lo general a lo particular.

Motivos

Los motivos principales que impulsaron el desarrollo de la presente investigación fueron los siguientes puntos:

- El tema es de gran interés por su trascendencia tanto en el campo productivo como en el social
- Se trabaja en el área
- Existe demasiada información documental al respecto
- Es significativo para la comunidad

5.4 Planteamiento del Problema

Parte de la relación entre la teoría y la práctica; correlación que ayudará a encontrar una solución al problema.

De los asuntos planteados sobre el tema de investigación, el investigador consideró los más destacados:

- Qué es el Reclutamiento y Selección de Personal
- Qué ocurre, cuando una organización carece de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

- Cuál es la importancia del Reclutamiento y Selección de Personal en una organización como Deportes Martí, S.A. de C.V.

a) Objetivo de la investigación

Lo que se pretende con la presente investigación, es cumplir con la parte escrita para obtener el Título de Licenciado en Psicología, así como también elucidar los conocimientos especiales del área de Recursos Humanos y buscar beneficios para la organización de Deportes Martí, S. A. de C. V.

b) Tipo de investigación

La investigación para este trabajo se realizó en forma mixta, o sea, documental y de campo; además, antes de plantear la hipótesis se revisó el material documental existente para tales efectos.

5.5 Planteamiento de la hipótesis

La hipótesis es un supuesto que nos llevará a la esencia del conocimiento. La hipótesis establece variables, que son las que miden, controlan y estudian. Estas variables son la dependiente y la independiente; la primera requiere de explicación y la segunda, determina la presencia de otro fenómeno.

La aplicación de la Psicología Industrial es necesaria en toda organización para la optimización de sus recursos; por lo que es importante el Reclutamiento y Selección de Personal para reducir la rotación de empleados en el área de ventas.

◆ Variable independiente

Aplicar las reglas, principios y herramientas del proceso de reclutamiento y selección de personal.

◆ Variable dependiente

Reducir la rotación en el área de Ventas.

5.6 Recopilación de datos

Una vez seleccionado el tema, se buscan las fuentes de información necesarias para la investigación.

La Recopilación de Datos es un sistema compuesto de herramientas que recaba información que servirá para comprobar la hipótesis que se planteó.

Para el desarrollo de esta investigación, primero se buscó y seleccionó la información documental, posteriormente se resumió el material y se elaboraron fichas bibliográficas.

Capítulo VI

Implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Después de haber observado y analizado la excesiva rotación en la empresa Deportes Martí, determiné presentar al Gerente de Recursos Humanos un plan de trabajo para aplicar un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, el cual ayudaría a reducir el índice de rotación de personal. Dicho plan de trabajo se presenta a continuación

o Lunes 15 de agosto de 1994

- ✓ Presentación del problema de rotación de personal al Director General, Director de Operaciones y Gerente de Recursos Humanos, mediante las gráficas que se presentan en la páginas 57 y 58.
- ✓ Propuesta para formar un comité cuyas funciones principales serían las de revisar los adelantos que se tendrían en el presente trabajo, y el cual estaría integrado por la Dirección General, la Dirección de Operaciones y la Gerencia de Recursos Humanos.
- ✓ Presentación del plan trabajo para la implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.
- ✓ Establecimiento de fecha para revisar los adelantos del plan de trabajo y en su efecto, hacer modificaciones al programa.

6.1 Plan de trabajo

□ **Lunes 29 de agosto de 1994**

- ✓ Después de haber homologado las funciones de los puestos, se presentó al Comité el listado de 115 puestos existentes en la empresa, los cuales después de haberse modificado quedaron en 94 puestos, a los cuales se les tendría que aplicar el Análisis de Puestos.
- ✓ Se presentaron los formatos de Requisición de Personal (Anexo I), Análisis de Puestos (Anexo II), Perfil de Puestos (Anexo III), Solicitud de Empleo (Anexo IV), Encuesta Socioeconómica (Anexo VI) y Examen Médico (Anexo VII), en cuya reunión se comentó si los datos eran o no los adecuados, para que en su caso se efectuaran modificaciones a los mismos.
- ✓ Buscar fuentes de Reclutamiento Externas, estableciendo los contactos necesarios en Bolsas y Boletines de Trabajo, Universidades, Escuelas.

□ **5 de septiembre de 1994**

- ✓ Se les informó a los Gerentes y Directores a través de memorándum, que se les haría llegar el formato de Análisis de puestos, conforme a los puestos existentes en su tienda y oficina, para que fuera requisitado y enviado al Departamento de Recursos Humanos para validar la información, y en caso de haber dudas, devolverlas, para que fueran llenadas nuevamente.

□ **7, 8 y 9 de septiembre de 1994**

- ✓ Entrega de los formatos a tiendas y oficinas por parte del Departamento de Recursos Humanos, supervisando que los hubieran recibido todos los departamentos y tiendas, haciendo hincapié, que deberían ser devueltos, como fecha límite, a más tardar el 23 de septiembre del mismo año.

□ **19 de septiembre de 1994**

- ✓ Inicio de la recepción de la información y de la validación de la misma. En caso de existir dudas por parte del Departamento de Recursos Humanos, se enviaría a una persona para que explicara el motivo de las dudas y el llenado fuera correcto y enviado inmediatamente.

□ **23 de septiembre de 1994**

- ✓ Fecha límite de recepción de la información y supervisión de aquellos departamentos o tiendas de las que no se había recibido la información que explicara el motivo de su retraso y, prorrogar como fecha última de entrega, el 28 de septiembre.

□ **Del 3 al 28 de octubre de 1994**

- ✓ Validación de la información por parte del Departamento de Recurso Humanos y, elaboración de los perfiles de puestos

□ **31 de octubre de 1994**

- ✓ Reunión con el Comité para revisar el trabajo realizado hasta ese momento y presentación de los formatos de Análisis de Puestos y Perfiles de ocupaciones obtenidos. Algunos de estos se modificaron y se presentan en el anexo respectivo.
- ✓ En esta junta el Gerente de Recursos Humanos propuso llevar acabo un cuestionario piloto que se aplicaría al personal de nuevo ingreso, cuyo contenido cumplía con la finalidad de conocer las opiniones sobre algunos aspectos del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal. Las aportaciones de la recopilación de los cuestionarios, en circunstancias determinadas y especiales, según lo considerase la empresa, podrían ser necesarias. Es decir, el hecho de adelantarse a los posibles problemas de personal que se puedan presentar en un futuro, deja margen a hacer ajustes al mismo. Este punto se analizará posteriormente.

El Director General planteó la necesidad de contar con una empresa Staff., a la que se le denomina Shoppers, la cual tiene la finalidad de supervisar el conocimiento que tienen los vendedores sobre los artículos que venden en la tienda, presentación y trato de los vendedores hacia los clientes. Dicha empresa envía a un supervisor a las tiendas Martí una vez al mes. El cual, una vez que hace sus observaciones y su evaluación de cada uno de los empleados, pasa sus calificaciones a la Gerencia de Recurso Humanos. Estas calificaciones se llevan a cabo a partir del mes de marzo de 1995 y hasta la fecha (Anexo 8).

□ **7 de noviembre de 1994**

- ✓ Basándose en los análisis y perfiles de puestos, se presentaron los formatos de las pruebas psicológicas (Anexo 5) que se aplicarían a los candidatos para ocupar puestos vacantes.
- ✓ A nivel Dirección se consideraron la aplicación dos pruebas, tan sólo para cumplir con los requisitos de los objetivos, ya que el personal que ocupa dichos puestos son nombrados directamente por el licenciado Alejandro Martí, dueño mayoritario de las acciones de Deportes Martí, S.A de C.V.
- ✓ Cabe mencionar que de acuerdo con la experiencia adquirida durante mi trayectoria profesional, consideré que los exámenes psicológicos que se presentan a continuación eran los más adecuados para responder a las necesidades de la empresa; razón por lo que no se realizó otro tipo de estudio sobre la aplicación de los mismos.

Tipo	Nombre	Nivel	Mide
Inteligencia	Wais	Director	Percepción, Capacidad Motriz, abstracción.
	Terman	Gerencia Operativo	Conocimientos Generales, abstracción
Personalidad	Cleaver	Director, Gerencia	Empuje y Sociabilidad
	Machover	Gerencia, Operativo	Personalidad
	Gordon	Operativo	Originalidad, ascendencia, Cautela, Responsabilidad
Intereses	Thurstone	Gerencia Operativo	Intereses
Técnica	Secretarial	Operativo	Velocidad en la máquina
	Aux. Contable	Operativo	Aplicación Contable
	Proc. de Datos	Operativo	Desarrollo y Aplicación de sistemas

Posteriormente se presentó al Comité el informe de tipo abierto que se aplicaría; quien a su vez, como siguiente paso, lo turnaría al Gerente de Recursos Humanos, instancia última que tomaría las decisiones.

El Gerente de Recursos Humanos, considerando que eran adecuados, tanto la batería de pruebas psicológicas como el tipo de informe, otorgó las facilidades necesarias para su realización.

Por otra parte se hizo hincapié en que era necesario establecer horarios para que el personal requisitara la solicitud de empleo y realizara exámenes psicológicos; concluyendo que las solicitudes se entregarían al personal los días lunes de 8 a 11 A. M., efectuando entrevistas inmediatamente, pudiendo ser esta superficial o profunda dependiendo del candidato; los días miércoles se aplicarían los exámenes psicológicos a partir de las 8 A. M., y por último, presentar el reporte de los resultados el viernes de cada semana, estos puntos los realiza una persona con estudios en psicología y con experiencia en entrevista y exámenes psicológicos.

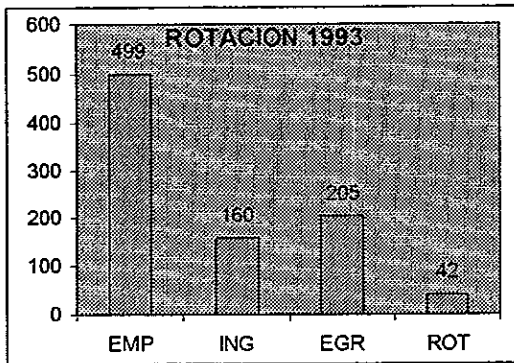
Durante los meses de noviembre y diciembre se preparó el material completo para que el día 2 de enero de 1995, se llevara a cabo todo el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

Capítulo VII

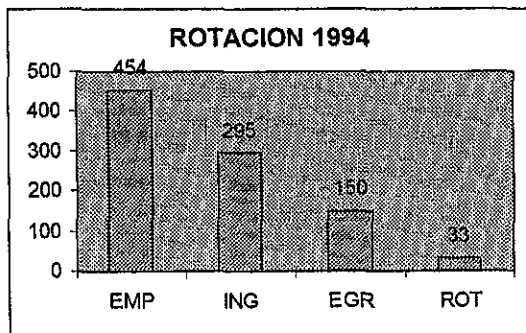
Evaluación

Después de haber recabado toda la información bibliográfica, y antes de la implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, se realizó una búsqueda en los archivos de la empresa, para obtener los datos respecto a la rotación de personal que se había presentado en los años 1993 y 1994, ya que consideré que era necesario este tipo de información para tener las bases que sustentaran el proyecto de implementación, los cuales se presentan a continuación:

Año	Nº Empleados	Ingresos	Egresos	Rotación
Promedio 1993	499	160	205	41.08%

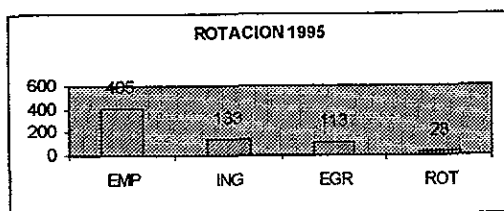


Año	Nº Empleados	Ingresos	Egresos	Rotación
Promedio 1994	454	295	150	33.04%

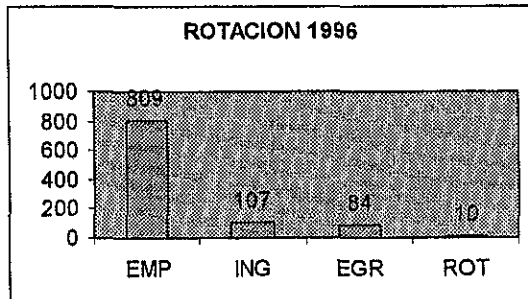


A partir del año de 1995 y a la fecha, se han venido realizando los cálculos respectivos a la rotación, mediante la segunda fórmula que se presentó en párrafos anteriores, y de ésta manera reportar a la Dirección de Operaciones (del cual depende el Departamento de Personal) la rotación que se presenta mensual y anualmente, de la cual se han obtenido los siguientes índices:

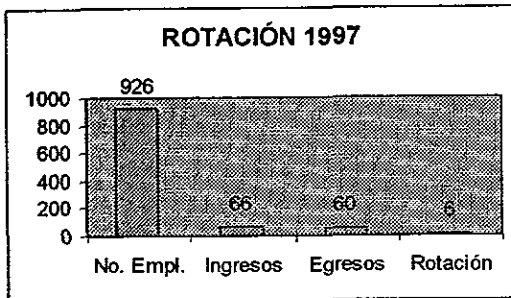
Año	Mes	No. Empleados	Ingresos	Egresos	Rotación
1995	Enero	384	110	125	32.55%
	Febrero	369	118	123	33.33%
	Marzo	364	125	116	31.87%
	Abril	373	133	115	30.83%
	Mayo	391	135	118	30.18%
	Junio	408	120	135	33.09%
	Julio	393	125	127	32.32%
	Agosto	391	125	130	33.25%
	Septiembre	386	135	120	31.09%
	Octubre	401	150	89	22.19%
	Noviembre	462	155	83	17.96%
	Diciembre	534	164	75	14.04%
Prom.	Anual	405	133	113	27.90%



Año	Mes	No. Empl.	Ingresos	Egresos	Rotación
1996	Enero	623	110	120	19.26%
	Febrero	613	164	118	19.24%
	Marzo	659	166	85	12.90%
	Abril	740	150	70	9.46%
	Mayo	820	120	75	9.15%
	Junio	865	90	63	7.28%
	Julio	892	87	65	7.29%
	Agosto	914	77	85	9.30%
	Septiembre	906	90	72	7.95%
	Octubre	924	63	99	10.71%
	Noviembre	888	70	92	10.36%
	Diciembre	866	99	70	8.08%
Prom	Anual	809	107	84	10.38%



1997	Enero	895	98	65	7.26%
	Febrero	928	80	62	6.68%
	Marzo	946	53	50	5.29%
	Abril	949	62	70	7.38%
	Mayo	941	55	68	7.23%
	Junio	928	52	61	6.57%
	Julio	919	60	42	4.57%
Prom. Semestral		926	66	60	6.46%



Como se podrá observar, a raíz de la Implementación del proceso de reclutamiento y Selección de Personal, el índice de rotación de personal disminuyó notablemente; sin embargo, hay que considerar que la aplicación de esta variable,

por sí sola, en la mayoría de los casos, no reduce la rotación de personal, por lo que en el capítulo siguiente, se extenderá más sobre este punto.

Lo más importante, es que con los resultados obtenidos, la aplicación del procedimiento logró el objetivo principal, que era reducir la rotación, y al mismo tiempo, contar con un nuevo procedimiento.

Por otra parte se aplicó el cuestionario piloto que a continuación se detalla

Cuestionario

1. ¿A través de quién se enteró de ésta organización?

Amistades ()

Boletín ()

Centro Delegacional ()

Iniciativa propia ()

Institución Educativa ()

Recomendación ()

Otros (especificar) _____

2. ¿Cómo fue el trato del personal que lo atendió?

Agradable ()

Indiferente ()

Déspota ()

3. La atención que recibió en el área de Personal, fue:

Rápida ()

Lenta ()

Pésima ()

4. ¿Requisitó una solicitud de empleo?

SI () NO () POR QUÉ _____

5. Los cuestionamientos de la solicitud de empleo, los consideró:

Suficientes () Demasiados () Escasos ()

6. ¿Se entrevistó con el Gerente del área de Personal después de requisitar la solicitud de empleo?

SI () NO () POR QUÉ _____

7. ¿Cómo considera que fue la entrevista?

Profunda (Preguntas abiertas) ()

Pasiva (hubo menos libertad de expresión) ()

Estandarizada (se usó cuestionario) ()

8. ¿Le fue aplicado un examen de conocimientos?

SI () NO () POR QUÉ _____

9. ¿Considera que el examen fue de acuerdo al puesto que solicitó?

SI () NO () POR QUÉ _____

10. ¿Qué otros exámenes le fueron practicados?

Médico () Encuesta socioeconómica () Psicológico ()
Otros (especifique) _____

11. Una vez aceptado ¿se entrevistó con su futuro jefe?

SI () NO () POR QUÉ _____

12. Considera que la rotación de personal en esta organización es:

Normal () Inadecuada () Excesiva ()

13. Cuando existe una vacante en esta organización, se cubre con personal:

Interno () Externo ()

14. ¿Existe proyección a todos los niveles en esta organización?

SI () NO () POR QUÉ _____

15. ¿Cree que la rotación de personal se debe principalmente a la proyección?

SI () NO () POR QUÉ _____

¡GRACIAS POR SU APOYO!

Procesamiento de datos

Es la fase en la que, una vez obtenida la información deseada, se procesará para que posteriormente se efectúe la interpretación correspondiente.

A continuación se presenta el resultado obtenido de cada una de las preguntas del cuestionario aplicado.

Pregunta 1	
Respuestas:	
Amistades.....26%	Boletín.....28%
Centro Delegacional 8%	Iniciativa Propia.....12%
Institución Educativa.....10%	Periódico.....8%
Recomendación.....8%	

Pregunta 2		
Respuestas:		
Agradable..... 100%	Indiferente 0%	Déspota.....0%

Pregunta 3		
Respuestas:		
Rápida..... 100%	Lento.....0%	Pésimo.....0%

Pregunta 4	
Respuestas:	
SI.....100%	NO.....0%

Pregunta 5		
Respuestas:		
Suficientes.....	100%	Demasiados.....0%
		Escasos.....0%

Pregunta 6	
Respuestas:	
SI.....	98%
NO.....	2%

Pregunta 7	
Respuestas:	
Profunda.....	86%
Pasiva.....	14%

Pregunta 8	
Respuestas:	
SI.....	100%
NO.....	0%

Pregunta 9	
Respuestas:	
SI.....	100%
NO.....	0%

Pregunta 10	
Respuestas:	
Médico.....	100%
Psicológico.....	100%
Encuesta Socioeconómica.....	100%

Pregunta 11

Respuestas:

SI.....100%

NO.....0%

Pregunta 12

Respuestas:

Normal..... 36%

Inadecuada.....60%

Excesiva.....4%

Pregunta 13

Respuestas:

Interno.....0%

Externo.....74%

Ambos.....26%

Pregunta 14

Respuestas:

SI.....38%

NO.....72%

Pregunta 15

Respuestas:

SI.....70%

NO.....30%

Interpretación de datos

Es la última fase del proceso de investigación, en donde se tratará de encontrar el significado amplio de la información recabada.

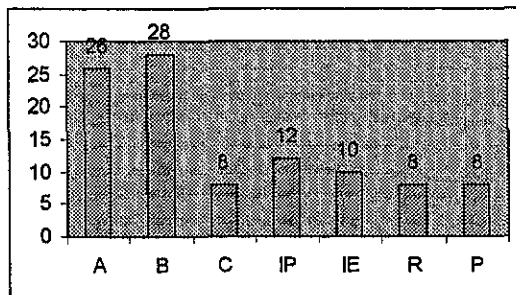
Con base en lo anterior, se presenta la interpretación de los datos obtenidos.

1. ¿A través de quién se enteró de esta organización?

Objetivos de la pregunta:

Comprobar si efectivamente los medios y fuentes de reclutamiento son los adecuados para abastecerse del personal que satisfaga las necesidades de la empresa, con el objeto de no entorpecer la buena marcha de la misma.

El 26% se enteró de la organización por sus amistades; el 28% a través de boletines; el 8% en los centros delegacionales; el 12% por iniciativa propia; el 10% en instituciones educativas; el 8% por recomendaciones y el 8% restante en anuncios periodísticos.



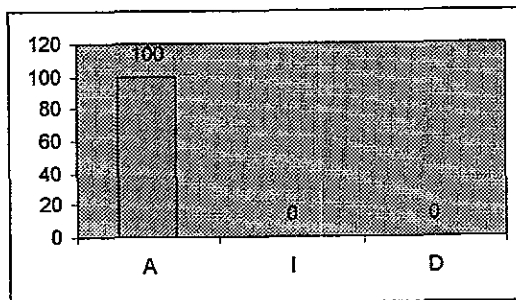
2. ¿Cómo fue el trato del personal que lo atendió?

Objetivos de la pregunta:

Conocer el comportamiento del personal correspondiente, indicándole la importancia de la imagen que debe proyectar de la empresa al público en general, para que motiven a la persona y quiera formar parte de su equipo.

Agradable () Indiferente () Déspota ()

El 100% opinó que el trato que recibieron del personal que les atendió, fue agradable.



3. La atención que recibió en el área de Personal fue:

Objetivo de la pregunta:

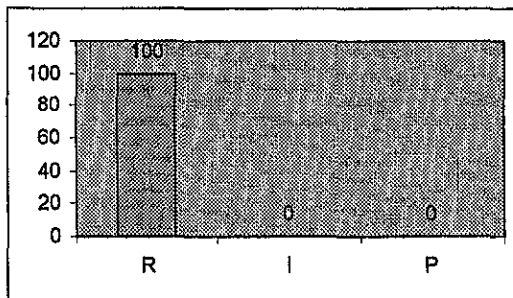
Verificar si la atención que reciben los solicitantes es la correcta en tiempo y eficacia. En este objetivo debe estar implícito la comodidad y la confianza que se le brinde al individuo.

Rápida ()

Lenta ()

Pésima ()

El 100% de los encuestados declaró que la atención que recibieron en el área de Personal fue rápida.



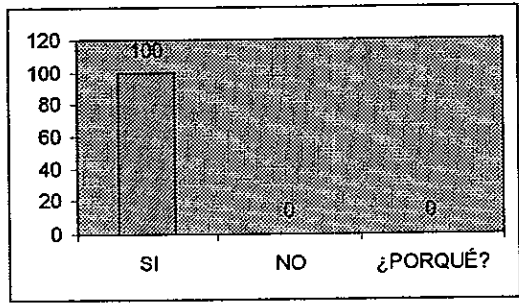
4. ¿Requisitó una solicitud de empleo?

Objetivo de la pregunta:

Comprobar que los pasos del proceso de Reclutamiento son aplicados para que la selección no sea intuitiva y logre la empresa los objetivos establecidos para tales efectos.

SI () NO () POR QUÉ _____

El 100% reveló que sí requisitaron una solicitud de empleo.



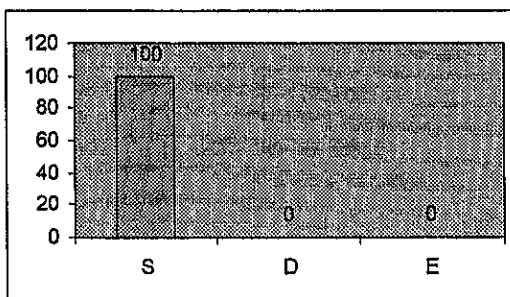
5. El cuestionario de la solicitud de empleo, los consideró:

Objetivos de la pregunta:

Conocer la opinión de los solicitantes para proceder en su caso a las modificaciones que beneficien a la empresa en cuanto a información se refiere, contando con el apoyo de un formato bien definido y claramente explicado.

Suficiente () Demasiados () Escasos ()

El 100% manifestó que el cuestionario de la solicitud de empleo fue suficiente.



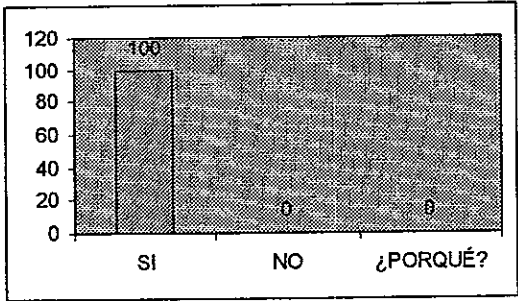
6. ¿Se entrevistó con el Gerente del área de Personal después de requisitar la solicitud de empleo?

Objetivo de la pregunta:

Corroborar que la imagen que se da al solicitante, por medio del encargado del área de Personal, sea satisfactoria. El cual debe utilizar todos los recursos profesionales para obtener la información necesaria y así, poder complementar los requerimientos de la solicitud.

SI () NO () POR QUÉ _____

El 98% fue entrevistado por el Gerente del área de Personal después de requisitar la solicitud de empleo, y el 2% restante, declaró que no lo entrevistó.



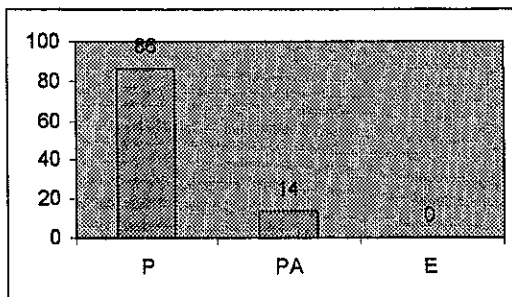
7. ¿Cómo considera que fue la entrevista?

Objetivo de la pregunta:

Obtener la opinión de diversas personas para estar en posibilidad de actualizar los procedimientos que se siguen, con la finalidad de recabar siempre la mayor información que un solicitante pueda aportar en beneficio de la empresa.

Profunda (Preguntas abiertas)	()
Pasiva (Hubo menos más libertad de expresión)	()
Estandarizada (se usó cuestionario)	()

El 86 % consideró que la entrevista con el Gerente del área de Personal fue profunda, ya que utilizó preguntas abiertas, y el 14 %, opinó que la entrevista había sido pasiva, o sea, que éstos últimos tuvieron menos libertad de expresión.



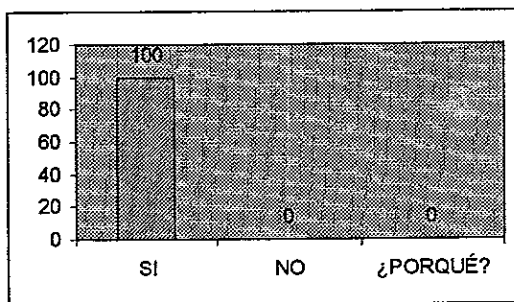
8. ¿Le fue aplicado un examen de conocimientos?

Objetivos de la pregunta:

Prever fallas, en lo que se refiere a la capacidad y adiestramiento de los solicitantes, que con el tiempo perjudiquen a la empresa, tratando siempre de cumplir con los lineamientos marcados para beneficio de todos los integrantes del grupo.

SI () NO () POR QUÉ _____

El 100 % de los encuestados manifestó que les fue aplicado un examen de conocimientos de acuerdo al puesto solicitado.



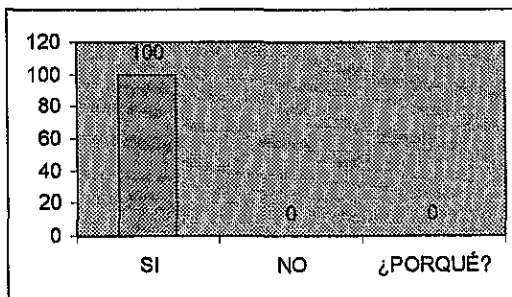
9. ¿Considera que el examen se aplicó de acuerdo al puesto que solicitó?

Objetivo de la pregunta:

Revisar los cuestionarios y actualizarlos de manera que cada examen vaya de acuerdo al puesto que se desea cubrir, con el objeto de no confundir al solicitante que los ejecutará, para evitar pérdidas de tiempo por ambas partes.

SI () NO () POR QUÉ _____

El 100 % de los encuestados reveló que el examen de conocimientos efectivamente fue practicado de acuerdo al puesto que solicitaron.



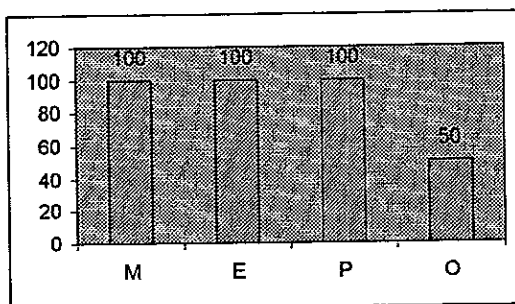
10. ¿Qué otros exámenes le fueron practicados?

Objetivos de la pregunta:

Ajustar el proceso de Reclutamiento y Selección utilizado, para prevenir futuras fallas que entorpezcan el buen funcionamiento de la empresa, comprobando que realmente los candidatos sean los idóneos para cubrir una vacante.

Médico	()
Encuesta socioeconómica	()
Psicológico	()
Otros (especificar)	()

El 100% declararon que además del examen de conocimientos, les aplicaron un examen médico, psicológico y una encuesta socioeconómica.



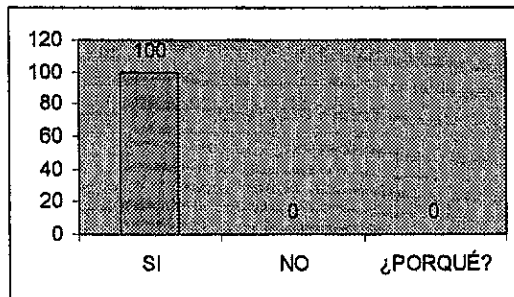
11. Una vez aceptado ¿Se entrevistó con su futuro jefe?

Objetivo de la pregunta:

Comprobar la validez de la información que proporcione el encargado del área de Personal, con el objeto de saber si el solicitante tuvo inmediatamente comunicación con su jefe de departamento y si actualmente ambos mantienen una relación armoniosa.

SI () NO () POR QUÉ _____

El 100% sí se habían entrevistado con su futuro jefe después de haber aprobado todos los exámenes de selección.



12. Considera que la rotación de personal en esta empresa es:

Objetivo de la pregunta

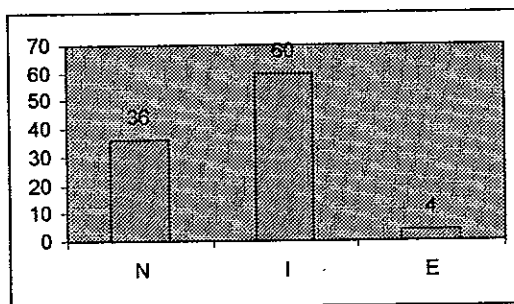
Conocer mediante la observación del encuestado, su opinión sobre la rotación de personal que tiene la empresa, para tomar medidas que ayuden a mantener los índices de rotación en descenso, con la finalidad de mantener en óptimas condiciones la producción y la imagen de la empresa.

Normal ()

Inadecuado ()

Excesivo ()

El 36% consideró que la rotación de personal de la organización es normal; el 60% opinó que es inadecuada, y el 4%, manifestó que es excesiva.



13. Cuando existe una vacante en la empresa, se cubre con personal:

Objetivo de la pregunta:

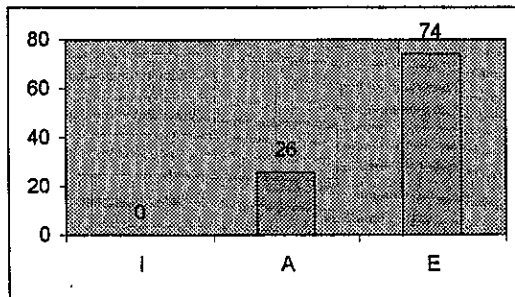
Mantener estadísticas que apoyen la decisión de contratación del personal o la promoción de los empleados y que, justifiquen el por qué de la misma, evitando inconformidades internas, para que sobre la base de los resultados se difunda la información correcta y no se genere problemática alguna.

Interno ()

Ambos ()

Externo ()

El 74% reveló que cuando existe una vacante en la empresa, es cubierta por personal externo, y el 26% restante opinó que es cubierta por personal interno y externo.



14. ¿Existe proyección en todos los niveles en la empresa?

Objetivo de la pregunta

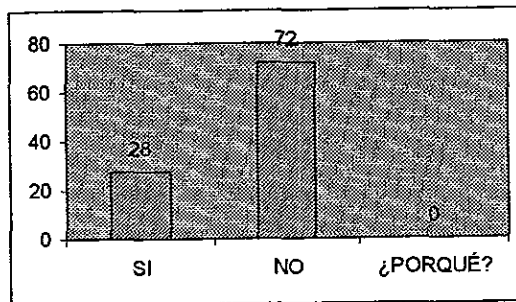
Mantener siempre actualizados los expedientes de cada uno de los de cada empleado, para conocer ampliamente su preparación. Este procedimiento facilita los mecanismos de promoción y capacitación de quien reúna las características apropiadas para un determinado puesto.

SI ()

NO ()

POR QUE _____

Del 100% de los encuestados el 72% manifestó que en esta empresa no existe la proyección a todos los niveles debido a la falta de comunicación entre empleados y personal directivo; y el 28% opinó que, en general, sí existe proyección.



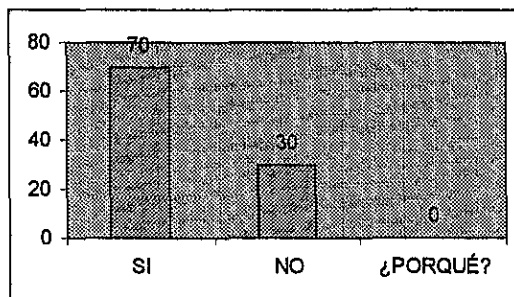
15. Cree que la rotación de personal se debe principalmente a la falta de proyección del empleado.

Objetivos de la pregunta:

Conocer la opinión del personal para analizar el por qué de las causas de la rotación, con la finalidad de modificar lo más posible las deficiencias que se presentan en este punto.

SI () NO () POR QUÉ _____

El 70% consideró que la rotación de personal se debe principalmente a la falta de proyección, y el 30% manifestó que es por falta de motivación.



Capítulo VIII

Análisis

Finalmente y de acuerdo con los resultados obtenidos de esta investigación, se considera lo siguiente:

—El personal que actualmente labora en la organización, supo de la implementación a través de los medios y fuentes de Reclutamiento más conocidos.

—La atención que brindan los integrantes del área de Personal a los solicitantes de empleo, es eficiente; proyectan una buena imagen de la empresa. En lo que se refiere al proceso de la entrevista, el aspirante ha manifestado sentirse en un magnífico ambiente laboral.

—Debido al Proceso de Reclutamiento y Selección que se ha establecido, la organización cuenta con personal altamente calificado que la hace destacar ante sus competidores. Ya que este aspecto es de suma importancia para el Recurso Humano en su funcionamiento y estabilidad. Sin embargo, se observa inestabilidad e inconformidad en los empleados debido a la falta de proyección y motivación. Aun y cuando el índice de rotación de personal se ha visto disminuido por efecto consecuente de la instrumentación del proceso, la falta de proyección y motivación del personal trae como corolario que éste índice pueda verse incrementado y a largo plazo podría perjudicar la buena marcha de la organización.

Con base en esta información, se sugieren las siguientes alternativas:

—Mantener actualizado el expediente de cada integrante activo, incluyendo el currículum que éste vaya haciendo en la empresa, previendo con esto, cubrir inmediatamente una vacante con personal capacitado dentro de la misma empresa; dando así motivación y oportunidad de desarrollo a los empleados con cierta antigüedad y, de esta manera, evitar la rotación de personal.

—Promover a los empleados de cualquier nivel, recorriendo los puestos que existen en la organización, de manera que la vacante que exista sea la de menor jerarquía y el costo del Reclutamiento y Selección de Personal se reduzca en beneficio de la organización y de sus integrantes.

—Fomentar en los empleados de cualquier jerarquía el proceso de comunicación, sin importar el nivel del trabajador. Este es uno de los puntos que se deben tomar en cuenta para que predomine la armonía en el interior de la empresa (jefes-jefes; empleados-empleados; jefes-empleados), evitando el rechazo y entorpecimiento de las funciones de cada individuo.

—Como se comentó anteriormente, la aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por sí solo, no puede en la mayoría de los casos, reducir la rotación de personal, sino que existen otras variables, las cuales deberían estudiarse y que, a continuación, se mencionan algunos:

1. Problema económico del país en 1995
2. Problema económico de la empresa
3. Aplicar el cuestionario sobre el proceso a todo el personal, y no solo al que haya ingresado a la empresa
4. Evaluación sistemática de resultados de los Shoppers

1. Problema económico del país en 1995

Al iniciar el año de 1995, el país sufrió una etapa de recesión económica, la cual trajo como resultado que varias empresas quebraran, desaparecieran, se fusionaran con otras, redujeran el número de personal para poder subsistir. Deportes Martí, al percatarse de esta situación, en lugar de buscar otras opciones, mantuvieron el mismo índice de empleados que tenían antes de la debacle económica, y que probablemente *produjo que el personal se mantuviera en su puesto*. Este punto, pudo haber sido una variable que en el presente trabajo no se analizó.

2. Problema económico de la empresa

Durante el año de 1996, Deportes Martí S. A de C.V., se enfrentó a una situación crítica con sus acreedores, principalmente con los bancos, y como resultado de infructuosas negociaciones la empresa se vio en la necesidad de declararse en *suspensión de pagos*, además de que tuvo que salirse de la cotización de la Bolsa Mexicana de Valores. Técnicamente se trataba de un paso antes de la quiebra, sin embargo, gracias a la iniciativa que contempla el recurso humano como un factor fundamental, soportó la investida de la crisis y logró salir adelante.

3. Aplicar el cuestionario sobre el proceso a todo el personal y no solo al que haya ingresado a la empresa

Por otra parte, considero que es necesario conocer la opinión de los candidatos que llegan a la empresa y que no son aceptados, ya que estos podrían proporcionar información diferente a la obtenida en el presente trabajo, con relación al proceso de reclutamiento y selección de personal.

4. Sería imperioso llevar acabo una evaluación sistemática en relación con la información que nos proporcione los Shoppers, con el fin de establecer un rango de *calificación de los vendedores*, aspecto que proporcionaría importantes beneficios al mismo vendedor, y a la empresa.

Capítulos IX

Conclusiones

—En Deportes Martí, S.A. de C.V., la optimización de sus recursos se debe principalmente a la adecuada administración de los mismos. Esto resulta favorable, ya que el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal implementado, es el correcto, pues ha reportado en estas fechas, grandes beneficios generales, para cada uno de los integrantes de la empresa.

—No obstante, que el recurso humano es de gran valor, en esta empresa hay *inconformidad* en los empleados, ya que no cuentan con una adecuada proyección en los diferentes niveles jerárquicos; esta situación ha hecho que la rotación de personal sea considerable.

—Para remediar esta *inconformidad*, se sugiere investigar el área de Capacitación para conocer las políticas, planes y programas que están establecidos en la empresa. Pues si se considera que al adiestrar y capacitar al personal, proporcionándole las pautas conductuales que le ayudarán a desarrollar mejor su trabajo o a desempeñar otro de mayor jerarquía dentro del nivel administrativo, logrará la motivación de los empleados, y de esta manera se evitará aún más la rotación de personal.

—Por otra parte, se puede observar que la Rotación de Personal ha disminuido a raíz de la instrumentación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, ya que es a través de este procedimiento donde se consideran todos los factores de recursos humanos que anteriormente no se tomaban en cuenta.

—De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, la hipótesis planteada cubrió las expectativas satisfactoriamente, gracias al proceso de Reclutamiento y Selección que se implementó, contribuyó notoriamente a reducir el fenómeno de rotación. Esto trajo consigo resultados positivos en la rapidez y eficiencia con que se realizaron los pasos de la optimización de los recursos de la organización.

—Basándose en lo anterior, se deduce que la Psicología Industrial día a día actualiza el funcionamiento de las grandes empresas, resultado de un diseño que garantiza la elección de personal profesional. Es decir, una organización que cuente oportunamente con mano de obra capacitada en cada una de las áreas, y que el trabajador prevalezca en un ambiente productivo armonioso, es una tarea conjunta entre el personal directivo y del psicólogo industrial. Por tal motivo, como se dijo anteriormente, el recurso más importante e indispensable dentro de cualquier organismo social, es el **RECURSO HUMANO**.

X. Contribuciones

Los elementos de la Psicología Industrial utilizados en el presente trabajo, como son : solicitud, entrevista, exámenes psicológicos, encuesta laboral y exámenes médicos, contribuyeron en gran medida a resolver el problema de Reclutamiento y Selección de Personal que presentaba la empresa Deportes Martí, S.A. de C.V., por lo que se puede determinar que la aplicación fue del todo satisfactoria, ya que el índice de rotación de personal disminuyó, propiciando un mejor ambiente laboral, en donde las relaciones interpersonales y la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos de la empresa se vieron mejorados; por otra parte, los costos que representaba realizar el proceso de Reclutamiento han disminuidos.

Por otra parte, los resultados se lograron gracias a la colaboración tanto de directivos como del personal operativo que hizo posible que el proyecto de implementación se realizara.

Por último y como se había comentado anteriormente, una de mis preocupaciones era la excesiva rotación de personal y las formas que se aplicaban en el Departamento de Personal; por lo que decidí utilizar otra técnica cuya aplicación metodológica se sustentara más a las necesidades de la empresa, y que fuera afín a los estudios realizados y a mi experiencia laboral adquirida durante 15 años como Psicólogo Industrial.

Bibliografía

- Arias, F. (1978).** *Administración de Recursos Humanos.* Trillas. México.
- Arias, F. (1990).** *Administración de Recursos Humanos.* Trillas. México
- Ávila, S. (1995).** *Importancia de la Selección y Capacitación en la Reducción de la Rotación de Personal Sindicalizado, en una Planta Ensambladora en los Periodos de 1990-1993.* Tesis UNAM.
- Babson, S. (1978).** *Rotación, Depreciación y Obsolencia de los Recursos Humanos.* Edit. Limusa. México.
- Babson, S. (1981).** *Rotación, Depreciación y Obsolencia de los Recursos Humanos.* Edit. Limusa. México.
- Belows M. Roger (1991).** *Desarrollo de Método de Evaluación.* McGraw Hill. México.
- Brown, D. (1990).** *Teoría de la Organización y la Administración.* Noriega. México.
- Córdoba, M. Zwarg, F. (1991)** *Marketing de Servicios Conceptos y Estrategias.* Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (1994).** *Administración de Recursos Humanos* McGraw hill. México.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1982).** *Administración de Personal.* Compañía Editorial Continental, S.A. México
- Dale, E. (1988).** *Organización.* Editorial Técnica. México
- Davis, K. Newstrom, J. (1993).** *Comportamiento Humano en el Trabajo.* Mc. Graw Hill. México.
- Durán, L. (1993).** *Los Factores del Clima Laboral que Influyen sobre la Rotación de Personal.* Tesis UNAM.
- Grados, j. (1988).** *Inducción, Reclutamiento y Selección.* Manual Moderno. México.
- Hodgetts, R. (1981).** *Comportamiento en las Organizaciones.* Interamericana. México.
- Jiménez, A. (1976).** *El Análisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial.* Edit. Trillas. México.
- Jeff H. Jr. (1995)** *Administración de Recursos Humanos.* Limusa. México.

- Kelley, P. y Brisco, N. (1972) Ventas al Menudeo, Principios Básicos. Diana. México.**
- Ley del Seguro Social (1992). Edit. SISTA S.A. de C.V.**
- Luevano M. (1995). Implementación de un Sistema de Reclutamiento y Selección en una Empresa de Servicios. Reporte Laboral UNAM.**
- Pigors, M. (1990). Administración de Personal. Editorial Continental. México.**
- Platón (1975). La República o de los Justos, Obras Completas. Editorial Porrúa.**
- Reyes, A. (1983). Administración de Personal. Limusa. México.**
- Shultz, D. (1985). Psicología Industrial. Interamericana. México.**
- Sikula, F. (1982). Administración de Recursos Humanos en Empresas. Limusa. México.**
- Smith A. (1917). La Riqueza de las Naciones. Modern Library. New York Inc.**
- Smith, C., Wakeley. H. (1977). Psicología de la Conducta Industrial. Mcgraw-Hill. México.**
- Trueba, A y Trueba, J. (1992). Ley Federal del Trabajo. 68a. Edición. Editorial Porrúa, S.A. México.**
- Urrego, F. Mendoza, F. (1974) Lecturas sobre Organización. Trillas. México.**