

168
2 es.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

NUMERACION SERIAL COORDINADA.

EVALUACION DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION PARA CONOCER CAUSAS DE
ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA.

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
GABRIELA MARTINEZ ALCARAZ

DIRECTOR: LIC. RICARDO GONZALEZ OUEVEDO.



FACULTAD
DE PSICOLOGIA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OCTUBRE, 1998

266958



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 LA MEMORIA DE MIS PADRES
CHEMA Y CRISTI LOS CUALES
ME DIERON LA MEJOR HERENCIA
QUE PUDIERA LOGRAR MI
EDUCACION PROFESIONAL,
SU SABIDURIA, SU APOYO Y
COMPRESION PARA SALIR
ADELANTE EN LA VIDA Y SOBRE
TODO SU AMOR.

GRACIAS LOS AMO.

A LA MEMORIA DE MI HERMANO
FERMIN QUE ME DIO SU CARIÑO
Y ATENCION EN SU MOMENTO.

GRACIAS TE ADORA GABY.

MI MAS GRANDE E INMENSO
AGRADECIMIENTO A MI HERMANA
OFELIA POR AYUDARME A LO
LARGO DE TODO ESTE TRABAJO
CON SUS CONOCIMIENTOS, POR
SU PACIENCIA Y COMPRESION
Y PREOCUPACION EN TODO
MOMENTO Y POR SU EMPEÑO EN
VERME TITULADA.

GRACIAS.

A MIS HERMANOS JOSE MIGUEL,
CRISTINA, LULU, PATRICIA,
SERGIO, LOS CUALES SON MI
EJEMPLO A SEGUIR PARA
SUPERARME DIA CON DIA Y POR
DARME SU AMOR CONSTANTE Y
CONTAR CON ELLOS CUANDO LOS
NECESITO.

GRACIAS.

A MIS SOBRINOS GABRIEL,
MIGUEL, DIANA, OFE, GABY,
JIMENA, CECI, PEPE, SERGITO,
Y ABRIL POR TODO SU
CARIÑO.

LOS QUIERE SU TIA GABY.

A MI DIRECTOR EL LIC. RICARDO GONZALEZ QUEVEDO POR SU SABIDURIA, PACIENCIA Y APOYO A LO LARGO DE ESTE REPORTE, SIN EL CUAL NO HUBIERA SIDO POSIBLE OBTENER UNA DE MIS MAS GRANDES METAS.

GRACIAS.

A MARTIN POR SU AYUDA Y CONOCIMIENTOS PARA LA ESTADISTICA DE ESTE REPORTE.

GRACIAS.

MI AGRADECIMIENTO AL LIC. JESUS REYES ORIHUELA POR SU APOYO Y CONFIANZA EN MI, PARA HACER POSIBLE ESTE REPORTE.

GRACIAS.

DOY GRACIAS A TODO MI JURADO LIC. SAMUEL ROMERO BETANCOURT LIC. JOSE RAMON SILVA SANCHEZ LIC. MIRNA R. VALLE GOMEZ LIC. GABRIEL JARILLO ENRIQUEZ POR SU TIEMPO PRESTADO Y CONOCIMIENTOS PARA REVISAR ESTE REPORTE.

GRACIAS.

ÍNDICE :

I. INTRODUCCION.	1
II. ANTECEDENTES	4
1. Reclutamiento	5
1.1. Fuentes Internas	7
1.2. Fuentes Externas	7
1.3. Medios de Reclutamiento	8
2. Selección de Personal	9
2.1. Objetivo de la Selección de Personal	11
2.2. Etapas del proceso de Selección Técnica de Personal..	11
2.3. Análisis de Puestos	26
2.4. Tipos de Análisis de Puestos	28
2.5. Perfil del Puesto	31
2.6. Técnicas de Selección	33
3. La Rotación de Personal	34
3.1. Conceptos de Rotación de Personal	34
3.2. Índices de Rotación de Personal	42
3.3. La Rotación y la Selección de Personal	43
4. Evaluación del Proceso de Selección	43
4.1. Métodos Técnicos para Evaluar la Selección	44
5. Descripción de la Empresa	45
5.1. Tipos de Organización	45
5.2. Antecedentes de una Empresa Comercializadora	48
5.3 Políticas de la Empresa Comercializadora	52
III. PROCEDIMIENTO.	
FASE 1. Revisión del Análisis de Puestos	55
FASE 2. Verificar Medios de Reclutamiento	58
FASE 3. Control de Recepción	60

FASE 4. Análisis del Proceso de Selección	61
4.1. Entrevista	61
4.2. Tests Psicológicos	64
4.3. Reporte de Evaluación	65
IV. EVALUACION	68
V. ANALISIS	79
VI. CONTRIBUCION	88
VII. BIBLIOGRAFIA	90
VIII. ANEXOS	91

INTRODUCCION

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

En un mundo cada vez más demandante de servicios y de calidad, día con día la administración de personal ha cobrado mayor importancia tanto en las empresas del sector público como en el privado, debido al reconocimiento del ser humano como centro medular de toda organización.

En toda empresa es necesario contar con objetivos específicos, entre los que se encuentra la eficiencia de las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de ésta y la cooperación de los mismos en la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenecen, contando para ello con una estructura y con el esfuerzo humano coordinado.

Es por ello que se hace imperativo en las organizaciones, ajustarse a cambios constantes y a condiciones cada vez más difíciles, y esto depende en gran medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que se dispongan, así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo por medio del procedimiento de selección técnica de personal, el cual es la actividad continua que dota a la organización de los recursos humanos necesarios para el logro de sus objetivos.

La importancia de la adecuada selección de personal radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa mediante una evaluación, la cual debe realizarse en forma secuencial y precisa, contemplando los aspectos de experiencia laboral, trayectoria académica y factores psicológicos. Hablamos de selección de personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar una vacante, estos candidatos deben adaptarse a la empresa de manera adecuada con la finalidad de que se logren los objetivos de la primera y los intereses propios del trabajador.

Por ello, es importante señalar los problemas que genera no contar con un adecuado sistema en la selección de personal, como son la deserción constante de personal, llamada rotación de personal, gastos excesivos en dicho proceso, no alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, exigir al personal con el que se cuenta que realice más funciones que no entran en su puesto, etc.

El que se genere este tipo de problemas en las empresas, es la razón por la cual se hace necesario revisar la pertinencia del sistema que se emplea al seleccionar el recurso humano, ya que al evaluar el procedimiento de selección, mismo que predice el éxito en el empleo, permitirá detectar errores y corregir fallas, en virtud de que la rotación de personal cada vez se agudiza más y resulta más difícil captar a los candidatos para cubrir las vacantes.

Es tarea del Psicólogo realizar la medición de las características humanas y la forma en la cual puede usarse dicha medición para hacer predicciones acerca de conductas futuras del candidato, esto es, poseer conocimientos sobre las habilidades, personalidad y motivación de otros, es muy valioso para la toma de decisiones en la selección de personal, evaluar el proceso de trabajo que hace el psicólogo es determinante para conocer las causas y factores atribuibles al mismo procedimiento y adecuar las estrategias empleadas en el sistema.

II. ANTECEDENTES

II. ANTECEDENTES .

A medida que las organizaciones privadas y públicas crecen en cierto tamaño y complejidad, es cada vez más necesario que aparezcan funciones específicas y especializadas dentro de una estructura organizacional. " Conforme el número de empleados en una empresa se acerca a cierta cifra, tareas como dotación de personal, capacitación y diseño del trabajo se reúnen bajo el nombre de administración de personal, la cual implica una planeación de recursos humanos que se define como el proceso para determinar las necesidades de la fuerza de trabajo y los medios para satisfacer las mismas y llevar a cabo los planes de una empresa". (Mc.Kenna & Sikula, 1989, p.31)

También son importantes la colocación y tiempo de la fuerza de trabajo, ya que la planeación de recursos humanos implica tener el número y tipo adecuado de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo el tipo de trabajo adecuado, con lo cual se obtendrán beneficios máximos, tanto para el trabajador como para la empresa.

De acuerdo con Arias Galicia (1990), no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el grupo de recursos humanos, sino que también hay otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad : conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son más importantes que los materiales y técnicos, ya que éstos pueden perfeccionar y mejorar el empleo.

La organización para lograr sus metas, requiere no sólo de recursos humanos sino de una serie de elementos que administrados correctamente, le permiten o facilitan alcanzar dichos objetivos.

Uno de los subsistemas de la Planeación de los Recursos Humanos es el Reclutamiento y Selección de personal, y estos existen desde épocas muy remotas, pues fueron muy importantes las habilidades de los hombres para realizar algunas funciones o actividades.

En la mayoría de las organizaciones sean éstas, industriales, comerciales ó de servicio, el recurso humano es el elemento más importante, y uno de los primeros pasos para lograr adquirirlo, es por medio de un buen y eficiente reclutamiento.

No obstante, para que el reclutamiento cumpla su función eficientemente se requiere tener un conocimiento preciso y actual de las necesidades de personal presentes y futuras de la organización.

1. RECLUTAMIENTO.

" Para que una empresa logre un alto grado de efectividad, cada posición dentro de ella debe ser cubierta por la persona que este mejor calificada para desempeñarla". (Vite, 1989, p.1)

El reclutamiento implica y proporciona nuevo personal a la empresa, este precede a la selección, puesto que su función es reunir un numero de empleados potenciales interesados, en tanto que la selección implica elección real de dicho número de personas a quienes se les ofrecerá trabajo en la compañía.

La organización para lograr sus metas, requiere no sólo de recursos humanos sino de una serie de elementos que administrados correctamente, le permiten o facilitan alcanzar dichos objetivos.

Uno de los subsistemas de la Planeación de los Recursos Humanos es el Reclutamiento y Selección de personal, y estos existen desde épocas muy remotas, pues fueron muy importantes las habilidades de los hombres para realizar algunas funciones o actividades.

En la mayoría de las organizaciones sean éstas, industriales, comerciales ó de servicio, el recurso humano es el elemento más importante, y uno de los primeros pasos para lograr adquirirlo, es por medio de un buen y eficiente reclutamiento.

No obstante, para que el reclutamiento cumpla su función eficientemente se requiere tener un conocimiento preciso y actual de las necesidades de personal presentes y futuras de la organización.

1. RECLUTAMIENTO.

" Para que una empresa logre un alto grado de efectividad, cada posición dentro de ella debe ser cubierta por la persona que este mejor calificada para desempeñarla". (Vite, 1989, p.1)

El reclutamiento implica y proporciona nuevo personal a la empresa, este precede a la selección, puesto que su función es reunir un numero de empleados potenciales interesados, en tanto que la selección implica elección real de dicho número de personas a quienes se les ofrecerá trabajo en la compañía.

De acuerdo con Grados (1988), El Reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno."

El Reclutamiento "se puede definir como el proceso que se lleva acabo y por medio del cual, las empresas se allegan de candidatos para cubrir un puesto".(Cuadros,1985,p.13)

De acuerdo con Arias Galicia (1990) el reclutamiento, se entiende como los medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Por otro lado Reyes Ponce(1983) dice que el reclutamiento hace de una persona extraña un candidato.

En conclusión el Reclutamiento es la etapa en la cual nos hacemos llegar de todo elemento humano posible, con características afines a las necesidades de la actividad que va a desempeñar dentro de la Organización.

El reclutador se requiere en los casos en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica y cuando existe una rotación constante de personal, provocada por fuerzas externas o internas en la organización.

Reyes Ponce(op.cit.) hace una división de fuentes y medios de reclutamiento considerando las fuentes de abastecimiento a : Sindicato , Escuelas , Universidades , Familiares o recomendados de los trabajadores, Oficinas de colocación, Otras empresas y la Puerta de la calle.

Y como Medios de Reclutamiento considera a: Carta o teléfono, Archivo o Cartera de candidatos vigente, Folletos editados por la empresa.

Así mismo, Grados Espinosa (op.cit.), describe dos tipos de fuentes de reclutamiento : las internas y externas.

1.1.Fuentes Internas

" Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno".(p.166)

1. Sindicatos
2. Archivos o cartera de personal
- 3.Familiares o recomendados
4. Promoción interna de personal

1.2.Fuentes Externas

" Son aquellas a las que se puede recurrir , de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa".(p.167)

1. Instituciones Profesionales y Educativas
2. Asociaciones Profesionales
3. Bolsas de Trabajo
4. Agencias de Colocación
5. Puerta de la calle

1.3. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

" Son aquellos medios de difusión que se pueden utilizar para dar a conocer los puestos vacantes".(Grados,1988,p.168)

Los principales son :

1. La prensa
2. Radio y Televisión
3. Grupos de Intercambio
4. Boletines

Se requerirá hacer Reclutamiento Externo cuando en la organización donde nos encontremos no cuente con el recurso humano que en un momento dado pueda cubrir los requisitos y exigencias específicas de un puesto vacante.

Por otro lado Chrudden y Sherman (1982) dicen que una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada unas de las posiciones al individuo que éste más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas.

El uso de la fuentes internas, sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser de beneficio para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades para la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados.

Las fuentes externas se consideran de beneficio para el ahorro de tiempo para cubrir las vacantes, y a su vez mantener contactos con empresas del mismo giro.

Por su parte cada empresa debe estar consciente de sus necesidades, considerando que las características del solicitante son importantes, así como qué medio utilizara para buscar un aspirante ya sea interno o externo, todos estos factores hacen que el reclutamiento del empleado sea una función complicada y más si consideramos que cada empresa cuenta con ciertas políticas que rigen el acceso para formar parte de ella.

2. SELECCIÓN DE PERSONAL.

A través del tiempo la selección y colocación de los empleados se volvió parte de la función de empleo, por lo que la selección es la acción de escoger a ciertas personas entre varias.

En el pasado esta selección se efectuaba sobre bases de abuso de poder o por simpatía. Una persona obtenía un empleo porque conocía o era pariente de alguien que tenía algún puesto de autoridad, o por que su personalidad fué agradable a la persona que efectuaba la contratación. Hoy en día en la mayoría de los casos, este procedimiento subjetivo ha sido reemplazo por un proceso técnico y sistematizado que comprende : pruebas, entrevistas, verificaciones de las referencias, exámenes físicos, etc; o sea es una selección objetiva que no deja cuestiones al azar.

Las fuentes externas se consideran de beneficio para el ahorro de tiempo para cubrir las vacantes, y a su vez mantener contactos con empresas del mismo giro.

Por su parte cada empresa debe estar consciente de sus necesidades, considerando que las características del solicitante son importantes, así como qué medio utilizara para buscar un aspirante ya sea interno o externo, todos estos factores hacen que el reclutamiento del empleado sea una función complicada y más si consideramos que cada empresa cuenta con ciertas políticas que rigen el acceso para formar parte de ella.

2. SELECCIÓN DE PERSONAL.

A través del tiempo la selección y colocación de los empleados se volvió parte de la función de empleo, por lo que la selección es la acción de escoger a ciertas personas entre varias.

En el pasado esta selección se efectuaba sobre bases de abuso de poder o por simpatía. Una persona obtenía un empleo porque conocía o era pariente de alguien que tenía algún puesto de autoridad, o por que su personalidad fue agradable a la persona que efectuaba la contratación. Hoy en día en la mayoría de los casos, este procedimiento subjetivo ha sido reemplazo por un proceso técnico y sistematizado que comprende : pruebas, entrevistas, verificaciones de las referencias, exámenes físicos, etc; o sea es una selección objetiva que no deja cuestiones al azar.

Se puede decir , según Grados (1988) que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

La Selección " es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto ".
(Churden & Sherman,1982,p.122)

" La Selección de personal también se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado". (Arias,1990,p.84)

" La selección implica dotación de recursos humanos, consiste en elegir un individuo para ser contratado de entre los que fueron reclutados".(Albrandt,1987,p.55)

Para Reyes Ponce (1983) la selección es buscar entre los candidatos a los mejores para cada puesto.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se concluye que la selección como parte de la integración, busca identificar y descubrir los rasgos personales de los individuos, con el fin de relacionarlos con las descripciones y análisis de trabajo y así seleccionar al candidato idóneo.

La importancia de ambas funciones, es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan, analizando las habilidades y capacidades a fin de decidir sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de organización.

2.1. OBJETIVO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

En lo que se refiere al empleo, la selección de personal significa específicamente la decisión de contratar a un número limitado de trabajadores de un grupo de empleados potenciales. El objetivo de la selección es el de clasificar o eliminar a las personas que no están calificadas para satisfacer las necesidades organizacionales. Se considera que la decisión de selección es la más importante en todo el proceso de personal, ya que es en donde la empresa toma la decisión importante acerca de sus recursos humanos, la selección es sencillamente el escoger entre los candidatos reclutados a aquellos más adecuados para los cargos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

2.2. ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL.

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

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

El proceso de selección se inicia cuando se presenta la vacante en una organización, cuya definición literal es " puesto que no tiene titular". Estas se presentan como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones, separaciones o por un aumento autorizado de personal.

Grados (1988), menciona el proceso de selección de la siguiente manera:

1. Vacante
 - Causas :
 - * Nueva creación
 - * Promoción
 - * Baja
2. Requisición
3. Proceso de Reclutamiento
4. Presolicitud
5. Solicitud
6. Entrevista inicial
7. Evaluación técnica
8. Evaluación Psicológica
9. Encuestas socioeconómica
10. Entrevista de selección
11. Examen médico
12. Conclusión
13. Decisión
14. Contratación

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificarán a través de una requisición, la cual es el documento oficial con el cual el departamento de selección se ampara, señalando los motivos de cobertura, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y/o turno, así como sueldo.

SELECCIÓN POR OBJETIVOS.

En este tipo de selección se evalúa al candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo. Para efectuar este tipo de selección, el psicólogo debe contar con una información adecuada, sobre funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.

A fin de obtener dicha información, se realiza un análisis de puestos orientado específicamente a este fin. a demás, se lleva a cabo una entrevista, tanto con el ocupante del puesto en cuestión como con el supervisor de éste, y es completado con una observación directa en el escenario de trabajo.

En la redacción de tareas del análisis de puestos, se especifican las actividades que realiza el empleado en su trabajo, en base a una definición operacional; es decir, se definen en forma descriptiva y clara, topografía, temporal y situacionalmente, así como los estímulos antecedentes y consecuentes de éstas. Con esto estamos refiriendonos al principio de la triple contingencia, el cual establece que para que una conducta sea exhibida, esta debe ser acompañada de un precedente (estímulo) y un consecuente (como resultado de la ejecución de la conducta misma).

Con la información obtenida en el análisis de puestos y políticas de la empresa, se elabora una solicitud ponderada, lo que implica darle un peso a cada dato de ésta, de tal manera que se tendrán dos sistemas de calificación. Uno de cancelación, el cual da por terminado el proceso de selección para el

candidato, en caso de que éste no cubra un requisito indispensable para ocupar el puesto. El otro sistema de calificación es numérico progresivo, e indica el grado de concordancia con el requisito de entrada.

También, en base al análisis de puestos, son diseñadas las pruebas de conocimientos que miden la ejecución del candidato en conductas clave del puesto, entendiendo estas últimas como toda conducta indispensable para la ejecución adecuada del mismo.

Una vez que han sido aplicadas y calificadas las pruebas de conocimientos, se totalizan los puntajes obtenidos, tanto en la solicitud ponderada como en las pruebas de rendimiento, y son presentados al supervisor los candidatos con mayor puntaje, conocimiento de una manera objetiva que se trata de quienes han cubierto los requisitos de entrada.

Como parte de él modelo de selección por objetivos, se tiene una investigación de referencia de trabajo, en la cual se verifica la experiencia laboral reportada en la solicitud. En caso de que el supervisor no acepte al candidato propuesto, los datos de éste serán archivados como pendientes, al igual que los de quienes la investigación de las referencias de trabajo no hayan arrojado datos favorables.

Una vez que ha sido aceptado el candidato, le es otorgado a éste un contrato por 28 días, lapso en el cual serán registrados los resultados y conductas el puesto. Para tal efecto será necesario dar capacitación a los supervisores.

Los requisitos de conducta se refieren a aquellas ejecuciones del sujeto que no son exhibidas en forma constante y para registrar la ocurrencia a registros observacionales que, dependiendo de la ejecución misma, pueden ser de intervalo y frecuencia, actividades planeadas y de Flash.

* Registro de intervalo y frecuencia. Se hacen en un período determinado, durante el cual se anotarán todas las conductas que ocurran.

* Registro de actividades planeadas. Consiste en llevar a cabo observaciones en grupos que comparten actividades comunes a ciertas horas.

* Registro de Flash. Consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurran a una hora determinada.

Los registros de resultados están referidos a aquellas ejecuciones del sujeto que tienen como resultado algo que perdura, para este tipo de ejecuciones se pueden usar los registros de productos permanentes en formatos de listas checables.

La etapa de observación se dividen en dos fases, la primera de las cuales es de 14 días. Para este efecto será necesario, como ya se mencionó, dar capacitación a los supervisores en lo que a registros se refiere. Así mismo se elaborará un manual del supervisor, en el cual se le pueda realizar correctamente los registros observacionales.

Una vez que han terminado este primer período de observación, los resultados de los registros son llevados al departamento de selección, donde el empleado recibirá retroalimentación acerca de su ejecución. Después de la sesión de retroalimentación, se sigue llevando el registro de la ejecución del sujeto en los 13 días restantes. al término de este lapso se toma la decisión de otorgar el contrato definitivo y/o capacitar al sujeto, o bien darlo de baja.

Este modelo de selección de personal tiene la ventaja de establecer claramente la conducta que se va a registrar. Su forma de implementación, siguiendo los pasos de un diagrama de flujo, garantiza una observación sistemática de las conductas clave del puesto, lo que da como resultado que la predicción de la ejecución del empleado sea echa en base a las tareas para las que fue contratado.

CENTROS DE EVALUACION.

Un procedimiento de selección que han utilizado con creciente popularidad durante la última década es el de los centros de evaluación. Este proceso se basa en las opiniones de un grupo selecto de personas en la evaluación del candidato. Usualmente cada persona del equipo de evaluación tiene la oportunidad de revisar la experiencia laboral, la educación y otros materiales relacionados de los candidatos aparte de entrevistarlos personalmente. Entonces, después de muchas pláticas con los otros miembros del equipo, finalmente se

toman las decisiones de selección. En muchos casos, los centros de evaluación se usan en la selección de personal administrativo y en la determinación de ascensos a puestos de supervisión.

Los Centros de Evaluación reflejan los juicios aunados de cierto número de gerentes, especialmente preparados, que usan una variedad de perspectivas y criterios para evaluar el rendimiento de un empleado. La ventaja particular del concepto de centro de evaluación es la noción de que para tomar decisiones de evaluación crítica respecto a los empleados, es mejor tener mucha información que muy poca. Usualmente en un sólo centro de evaluación participará cierto número de empleados (como clasificadores). Estos participantes se someterán a varias pruebas, entrevistas, experiencias y simulaciones durante el tiempo que permanecen en el centro, y al final se las evaluarán varios clasificadores que han observado su progreso.

El concepto de centro de evaluación comenzó en 1965, como parte de un nuevo programa de capacitación y desarrollo en la American Telephone and Telegraph Company (AT & T).

En la AT & T , los miembros de asesoría y el director de evaluación y capacitación dedican varios días a evaluar la información recibida durante un procedimiento de centro de evaluación. Los miembros de asesoría se seleccionan entre gerentes experimentados con habilidad comprobada y de los

niveles superiores en relación con los ascensos que se consideren. La asignación de estos miembros a un centro de evaluación es temporal, usualmente de seis meses. Se les prepara durante tres semanas para el trabajo que realizarán. Después de seis meses, se transfiere y reemplaza a los asesores con el fin de que conserven una visión fresca dentro del proceso de evaluación.

Los miembros de asesoría clasifican a todos los empleados en forma individual y colectiva, y a cada candidato se le asigna finalmente a una de cuatro categorías: más aceptable, aceptable, menos aceptable, inaceptable. El director prepara un informe para apoyar la clasificación final del empleado. Se proporciona retroinformación cara a cara a todos los candidatos que lo solicitan.

Cuando el centro de evaluación se usa como un instrumento de selección, puede ofrecer algunas ventajas(Witzul,1980). Especialmente, los procedimientos múltiples de evaluación examinan varias dimensiones del rendimiento laboral real. La técnica de simulación proporciona una réplica de las conductas verdaderas. A demás, la interacción obtenida, y el procedimiento mismo, tienen impacto directo en el desarrollo del empleado.

Las principales desventajas de un centro de evaluación son que una organización tiene que ser lo suficientemente grande para cosechar las ganancias potenciales, y que el costo promedio por candidato es bastante alto.

Los objetivos del centro de evaluación son : Seleccionar supervisores, Seleccionar gerencias medias, Identificar necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales., Identificación de individuos con potencial para llegar a alta gerencia, Seleccionar individuos con habilidades especializadas, Seleccionar individuos para aprender actividades especializadas, Seleccionar vendedores.

Por otra parte se puede utilizar como técnica de selección a nivel gerencial, que puede incluir todos los niveles y, de acuerdo a esto, realizar una planeación de la carrera de cada individuo. La diferencia es el escenario y el tiempo en el cual se espera obtener resultados, el hombre potencial, y el ya encauzado. También puede utilizarse como una técnica para determinar necesidades de capacitación y entrenamiento.

Los candidatos deben ser entrevistados por la persona responsable del departamento de personal, la entrevista preliminar suele usarse para eliminar a aquellos candidatos que obviamente no cubren con los requisitos solicitados.

La mayoría de las compañías requieren que se llene un formato con datos generales, el cual proporciona un método bastante rápido y sistemático, para obtener una variedad de información del candidato, a este documento se le llama comúnmente presolicitud de empleo.

En todo el proceso de selección la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la presolicitud o solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera hacer, y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles y lo valiosos de estar afiliado a la organización.

La entrevista se define, como " una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes ".(Grados,1988,p.186)

Chruden y Sherman (1982) dicen que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes ,y en virtud de las cuales se toman decisiones.

Si el entrevistador queda satisfecho de que el solicitante es potencialmente apto, puede investigarse su empleo anterior y su historia educacional, en la manera en que las haya escrito en la forma de solicitud y en la entrevista.

Tradicionalmente la entrevista ha tenido una función de importancia en el proceso de selección del personal. Varios estudios indican que las compañías utilizan la entrevista como base para obtener información de los solicitantes reclutados y para comunicar información acerca de la naturaleza de los puestos disponibles dentro de la organización.

Los métodos para entrevistar según Chruden & Sherman(1982),
son :

* **Entrevista no dirigida.** En esta entrevista el solicitante recibe considerablemente libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la misma. Esto solo puede alcanzarse mediante preguntas, tales como dígame algo acerca de sus empleos anteriores, permitiendo que el candidato hable y exprese sus pensamientos con un mínimo de interrupciones, haciendo sólo preguntas breves, como por ejemplo, y qué sucedió entonces, etc.

En general el enfoque no dirigido se caracteriza por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute, usa preguntas breves, no interrumpe, contesta de manera muy breve y permita pequeñas pausas durante la conversación.

Existe también la **Entrevista profunda** la cual va un paso más allá de la anterior, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante, que estén a la vez relacionadas con el empleo. En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Las fases que reportamos en la entrevista son las siguientes :

* **Rapport.** Este término significa concordancia, simpatía, en la cual se tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerlo, con preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés al escucharle.

* **Cima.** Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

* **Historia Laboral.** Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

* **Historia Educativa.** Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, aplicado, peleonero) ; relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.

* **Historia Personal.** La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. En esta área se explora en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma cómo maneja y hacia donde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo).

* **Tiempo libre.** Aquí está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

* **Proyectos a corto y largo plazo.** Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con la relación a sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto , se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre.

* **Cierre.** Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, y finalmente, se le dé a conocer cual es el siguiente paso a realizar concluyendo la entrevista.

Por otro lado, existe también la Entrevista estandarizada que es la más altamente estructurada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas detalladas en formas específicas y especialmente preparadas.

Dentro del proceso de selección existe la parte de evaluación psicométrica y, en algunas organizaciones en donde los tests se usan adecuadamente, han obtenido beneficios tanto tangibles como intangibles. Algunos de los beneficios tangibles dentro de la selección de personal incluye la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación de personal. Los beneficios intangibles, tales como mejor moral de grupo, también se han logrado mediante la atracción de mejores solicitantes y de la eliminación de quienes no cubren los requisitos para el puesto.

La selección científica del personal supone hoy necesariamente la aplicación de pruebas psicológicas como medio indispensable de obtener datos objetivos de la aptitud - inteligencia y de la personalidad de los obreros y empleados. Sin éstos datos objetivos, sería impropio hablar hoy de selección científica.

La adecuación del hombre al trabajo y la tarea al hombre, lo cual suele expresarse como " el hombre adecuado para el trabajo adecuado ", comienza a realizarse ahora a base de técnicas modernas, el empleo sistemático de esas técnicas significa la superación de un alto porcentaje de los problemas y deficiencias que hoy pueden observarse en el personal.

Se reconoce sin lugar a dudas, que entre las personas existen enormes diferencias de aptitud y que determinados trabajadores requieren una serie de aptitudes, estas son formas de la inteligencia, o de la coordinación motora y otras veces pueden estar asociadas con elementos de la personalidad.

El uso de los tests para seleccionar empleados para ser ascendidos a posiciones más elevadas no sólo es conveniente desde el punto de vista de colocar al mejor talento, sino que por lo general tiene un efecto saludable sobre los empleados, quienes se dan cuenta de que la habilidad recibe la mayor prioridad que los favoritismos.

La evaluación psicológica consiste en aplicar una prueba con el propósito de tomar decisiones relacionadas con el personal.

Un tests psicológico es "una medida objetiva estándar de una muestra de conducta, se usa para medir características humanas tales como habilidades aptitudes, intereses y personalidad, en términos cuantitativos ".(Arias,1990,p.426)

Mediante el uso de los tests, es posible determinar " que tanto" una característica está siendo comparada. Los tests se han formado de tal manera que cuando se suministran a los individuos, un test que sea del nivel de dificultad adecuado para el grupo que se está sujetando a prueba, y cuando los individuos son seleccionados al azar, la distribución de la puntuación seguirá la curva normal de probabilidad.

Un test psicológico sólo puede mostrar un aspecto de la conducta total, para el cual ha sido diseñado. El muestreo adecuado de la conducta, sea ésta verbal, manipulativa o de algún tipo, es responsabilidad del autor y debe desarrollarlo de tal forma que cubra los estándares aceptados respecto a la confiabilidad, es decir que mida con un elevado grado de consistencia, para que por este medio se midan los factores importantes del puesto.

Si nuestra tarea principal es identificar a quienes se desempeñan eficientemente dentro de la organización en estos términos, se necesita comenzar por preguntarse y responderse con la mayor precisión posible lo que significa el desempeño eficiente y cómo se puede reconocer y evaluar.

El punto de partida para la tarea de definir el desempeño eficiente es analizar en forma detenida el puesto en cuestión y sobre esta base producir una descripción del puesto y una especificación del puesto.

2.3. ANÁLISIS DE PUESTOS.

" El análisis de puestos es una técnica conocida para organizar eficazmente el trabajo, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, funciona para supervisar el trabajo de cada empleado para que cumpla con las obligaciones que le corresponden y los trabajadores realizan mejor y con

mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las funciones que realizan y los requisitos necesarios para hacerlas bien."(Reyes,1994,p.14)

" Los métodos de selección tratan de identificar a las personas con capacidades particulares y equipararlas a trabajos específicos que requieran tales habilidades. Sin embargo cuando se aplica este método, la organización debe asegurarse de que las habilidades estén definitivamente asociadas con el desempeño en el trabajo ".
(Hodgetts,1981,p.137)

" Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres ".(Ponce,1990,p.257)

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizara mal. Es ya un axioma el que expresa que es necesario " el hombre adecuado para el puesto adecuado ".

La parte fundamental del análisis de puestos, es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran el puesto, se requiere fundamentalmente :
1. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.

2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
3. Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
4. Considerarlos por escrito clara y sistemáticamente.
5. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador recibe el nombre de Descripción de Puestos.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama Especificación de Puesto.

2.4. TIPOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

De acuerdo con Reyes Ponce (1994) podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.
2. El que se hace para orientar la selección de personal. En lo fundamental es, por el contrario, la especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

3. El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en el cómo deben hacerse las operaciones y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.

4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Los principales medios para escoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes :

Observación Directa. Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o más, durante la observación conviene tomar datos escritos.

Informes del Trabajador. La observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Debe dejárséle que explique con amplitud, cuidando que lo haga ordenadamente. No debe

preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones, pues esto hace sentir al trabajador la importancia de sus informes.

Informes de los supervisores inmediatos. Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos y principalmente los informes del trabajador y el supervisor, cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción. El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.

Cuestionarios. Presentan la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas.

En conclusión lo más práctico es usar varios medios de recopilación al mismo tiempo, como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta ayuda inmejorable; los informes de los primeros son muy útiles para dicha descripción; los del supervisor para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación reitera todos los elementos que nos han sido proporcionados.

Los beneficios del Análisis de puestos son valorables por que éste ayuda a especificar y ordenar las cargas de trabajo de cada puesto y a clasificar a las personas para su ascenso, por otra parte facilita la coordinación y organización de las actividades de la empresa. Sigue siendo la base que proporciona los requisitos que deben investigarse en la selección de personal para ubicar al candidato en el mejor puesto que se acople a sus aptitudes y basarnos en este para la entrevista profunda.

2.5. PERFIL DEL PUESTO.

Reyes Ponce (1990) define el Perfil Psicológico como la representación gráfica y descriptiva de las características intelectuales y de personalidad que se requieren para el desempeño de un puesto. Este va a ser nuestro punto de comparación para evaluar las características de los candidatos.

El perfil debe contener los datos técnicos y psicológicos siguientes:

* Características intelectuales. Están determinadas por factores de rendimiento intelectuales como : análisis, síntesis, juicio práctico; etc.

* Características de habilidad. Son las condiciones técnicamente determinadas en el tipo de labor a desempeñar como habilidad numérica, verbal, etc.

* **Características de personalidad.** Son los factores internos como: dinamismo, iniciativa, responsabilidad, estabilidad emocional, relaciones interpersonales, etc.

El perfil psicológico es por tanto un conjunto de diversas características con base en la descripción del puesto y las demandas de la requisición de personal que definen a un puesto y lo que una persona debe de tener al aspirar a dicha posición dentro de la organización. Al recibir una requisición de personal, el psicólogo deberá de elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. La información de la requisición y del análisis de puestos aportaran la información de carácter psicológico y así se elegirá al candidato mejor preparado, con base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación.

Un enfoque un poco diferente es examinar las características de los empleados que en la actualidad ocupan el puesto y, en particular, las características de los que se consideran sobresalientes y como difieren de los menos exitosos. Cuando se les pide a los supervisores que discriminen entre su mejor y su peor trabajador; con frecuencia, la motivación y la confiabilidad figuran con más prominencia que las diferencias en habilidad.

2.6. TÉCNICAS DE SELECCIÓN.

Debido a que la Selección de Recursos Humanos, es un sistema de comparación y de toma de decisiones, se hace necesario apoyarse en algún patrón o criterio para que tenga alguna validez.

A continuación se presentan algunas de las técnicas de selección que pueden ser utilizadas:

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Entrevista de Selección | * Dirigida (con guía)
* No dirigida (sin guía libre)
* Mixta |
| 2. Pruebas de Conocimientos | * Generales (de cultura general, de idiomas) |
| 3. Test psicométricos | * De aptitudes (generales, específicas, intereses, rasgos de personalidad) |
| 4. Test de Personalidad | * Proyectivos |
| 5. Técnicas de simulación | * Psicodrama, Rol - Playing, Centros de evaluación. |
| 6. Técnicas Administrativas | * Factores Laborales. |

Como menciona Chiavenato, I. (1986), las técnicas escogidas deberán representar el mejor predictor para un buen desempeño futuro en el cargo.

Por su parte Hodgetts (1981) nos comenta los métodos de selección tratan de identificar a las personas con capacidades particulares y equipararlas a trabajos específicos que requieran tales habilidades, sin embargo cuando se aplica éste método, la organización debe asegurarse de que las habilidades estén definitivamente asociadas con el desempeño en el trabajo.

Para cumplir con esta pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas.

3. LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Uno de los principales problemas que actualmente preocupa a los ejecutivos del área de Recursos Humanos, es la intensificación de las salidas o pérdidas de personal, pues provoca la necesidad de compensarlas mediante la intensificación de nuevas contrataciones.

En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas, ocasionando una rotación vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de inflar el sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas), para disminuir las operaciones y maximizar los resultados. Sin embargo, la rotación a veces escapa al control de la organización. En un mercado de trabajo competitivo y en un régimen de oferta intensa, ocurre generalmente un aumento de la rotación.

3.1. CONCEPTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

Una definición interesante es la debida al profesor Pearce de la Universidad de Birmingham. " La Rotación de Personal es el número de productores que abandonan una empresa y que ha de ser repuesto. Tal definición excluye a dos grupos: El de los productores despedidos porque

Para cumplir con esta pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas.

3. LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Uno de los principales problemas que actualmente preocupa a los ejecutivos del área de Recursos Humanos, es la intensificación de las salidas o pérdidas de personal, pues provoca la necesidad de compensarlas mediante la intensificación de nuevas contrataciones.

En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas, ocasionando una rotación vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La rotación de personal puede estar orientada en el sentido de inflar el sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas), para disminuir las operaciones y maximizar los resultados. Sin embargo, la rotación a veces escapa al control de la organización. En un mercado de trabajo competitivo y en un régimen de oferta intensa, ocurre generalmente un aumento de la rotación.

3.1. CONCEPTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

Una definición interesante es la debida al profesor Pearce de la Universidad de Birmingham. " La Rotación de Personal es el número de productores que abandonan una empresa y que ha de ser repuesto. Tal definición excluye a dos grupos: El de los productores despedidos porque

no hay trabajo para ellos y el de los que se integran por ampliación de las actividades de la empresa ".
(Duran,1993,p.40)

Arias (1987) definió la Rotación como el ingreso y el egreso de personas en la organización, e indica el nivel de moral del trabajo ya que de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.

De acuerdo con Chiavenato, (1990) la Rotación es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Para la mayoría de los jefes, hablar de rotación de personal es desagradable, ya que significa pérdida de mano de obra, fracaso del adiestramiento y poco o ningún beneficio a cambio del dinero invertido en reclutar, seleccionar, contratar, proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades de empleados que acaban separándose de la empresa. Pero saben también que aún cuando cierto tipo de pérdidas son perjudiciales, hay otras que son necesarias para la vitalidad y continuo desarrollo de la organización. La rotación de personal en sí no indica un estado de estancamiento, por otra parte, la empresa que se estanca muere. Por consiguiente, puede afirmarse que los llamados problemas de pérdida de personal no piden su total eliminación, sino más bien aislar lo que haya de malo y ponerle remedio.

Un alto índice de rotación, puede indicar graves trastornos en el campo de los recursos humanos, implicando entre otros aspectos : costos por reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento de personal, por lo que la es preciso que la empresa esté consciente de los perjuicios que puede causarle este problema.

Agustín Reyes Ponce (1982), clasifica a la rotación de personal en causas de rotación forzada y causas de rotación voluntaria.

Para identificar más detalladamente las causas de rotación de personal, Pigors y Myers (1990) las han clasificado en dos grupos : las originadas por la empresa y las originadas por el empleado o también conocidas como rotación interna y externa.

a) **Causas de Rotación de Personal originadas por el Empleado.** Matrimonio, Maternidad, Incompatibilidad en el horario de trabajo con otras actividades, Corta edad del personal, Dificultad para adaptarse al grupo de trabajo, Escasa antigüedad en la Institución, Incompatibilidad con las actividades que se desarrollan, Cambio de lugar de residencia, No identificación con los objetivos de la empresa, Accidentes de trabajo (incapacidad permanente), Jubilación.

b) **Causas de Rotación de Personal originadas por la Empresa.** Sueldos bajos no competitivos en el mercado de trabajo, Escasa o nula proyección, Selección de personal deficiente, Capacitación no acorde a las necesidades de los puestos, Falta de reconocimiento al empleado.

La rotación de personal tiene diferentes clasificaciones, de acuerdo a los autores que le han estudiado, en las que destacan las siguientes:

Rotación Interna.

Se considera como aquella que se produce dentro de la organización, la cual no provoca bajas de personal, pero si movilidad.

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 movimientos se le da la oportunidad al empleado de aprender otras actividades para las que fue originalmente contratado. Cuando este movimiento implica un ascenso o promoción se otorga un incremento de sueldo.

Por otro lado, la institución tiene mayor facilidad y capacidad para cubrir sus vacantes.

De igual manera, la movilidad interna (rotación interna) puede motivar el trabajo en equipo cuando las transferencias hacen posible un mejor ajuste entre los empleados y el equipo de trabajo. Y cuando los ascensos y promociones satisfagan las necesidades económicas del empleado, por lo general resuelven sus conflictos.

La aspiración legítima de los empleados a los puestos vacantes y constatar que se puede lograr, permite que tengan

una mayor disponibilidad para mejorarse y aprovechar las diferentes oportunidades que se dan dentro de la organización.

En resumen , la rotación interna puede motivar los intereses individuales del grupo y de la empresa, incrementando la satisfacción en el trabajo, la lealtad y la eficiencia, especialmente cuando tal movilidad está respaldada por la aspiración a un puesto en el cual el empleado toma la iniciativa.

Se considera como tipos de rotación interna :

1. Promociones y Ascensos. Los términos se consideran como el avance de un empleado a un puesto mejor con mayores responsabilidades, más prestigio, más status, mayor habilidad y especialmente mayor sueldo. La promoción se da cuando el empleado tiene cierta antigüedad, habilidad y características que lo hacen viable para ocupar un puesto con mayores responsabilidades y con esto se le brinda la oportunidad para su desarrollo dentro de la organización.

Pero si esto no requiere de una mayor habilidad o responsabilidad y una mayor remuneración, no deberá ser considerado como una promoción, ya que en este caso se tratará de una transferencia.

Todo esto permite a la organización aprovechar cualquier habilidad o actividad que los empleados hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo, un ascenso puede servir para que los individuos mejoren sus capacidades en el desempeño de su trabajo.

Por otro lado, es una forma de reconocer el desarrollo de las habilidades de los empleados dentro de la organización, evitando con esto cubrir las vacantes con fuentes de reclutamiento externas.

2. Transferencias. Es el movimiento de un empleado de un puesto a otro del mismo nivel ocupacional y con el mismo sueldo. Usualmente estas se dan a conveniencia del empleado o de la empresa, es recomendable buscar y atender las peticiones del personal, tomando en cuenta su capacidad para desarrollar nuevas funciones. En resumen la transferencia es la acción de cambiar, trasladar, permutar o reubicar a un empleado de un puesto a otro de igual jerarquía y sueldo.

3. Descensos. Es un cambio en la posición o puesto del empleado que implica menor responsabilidad o jerarquía.

Se presenta en raras ocasiones y es el resultado de una situación especial, como puede ser la incapacidad para desempeñar sus funciones, o un reajuste de la empresa por lo cual el empleado se ve relegado a un puesto de menor jerarquía.

Los descensos se presentan por reajustes en la empresa para evitar de esta forma el rescindirle el contrato al empleado, también para corregir errores de selección que se presenten en los ascensos que determina la empresa.

Rotación Externa.

Es considerada como aquella que no es controlable por parte de la empresa, a demás de provocar vacantes que tienen que ser cubiertas. En este tipo de rotación, los empleados ya capacitados y experimentados, que representan recursos humanos de alto valor para la empresa, abandonan ésta provocando un desequilibrio.

Los tipos de rotación externa son :

1. Separaciones voluntarias y /o Renuncias.

Son aquellas en las cuales el empleado deja de prestar sus servicios a la organización por así convenir a sus intereses. En ciertas ocasiones, la separación voluntaria puede ser benéfica o perjudicial para la empresa, dependiendo de lo eficiente que sea el empleado, representando también altos costos para la misma.

Este tipo de rotación puede ser controlada si se detectan y eliminan las causas que originan las renuncias de los empleados. Y para este fin se utiliza la entrevista previa de salida, que consiste en conocer los motivos verdaderos por los cuales el empleado se separa de la empresa.

2. Rescisiones o Despidos.

El patrón o trabajador podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin recurrir en responsabilidades.

Cabe mencionar que cuando la rescisión de la relación de trabajo sea promovida por el patrón se utiliza la palabra despido, y cuando es por parte del trabajador será un retiro.

3. Jubilaciones.

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 según Arias Galicia(1982).

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 y cuando el empleado reúna los requisitos del contrato individual o leyes establecidas al efecto.

4. Incapacidad Permanente.

La incapacidad permanente se define como " La perdida de facultades o actitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo para el resto de su vida" Artículo 480 de la Ley Federal del Trabajo.

3.2. ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

De acuerdo a Maier (1984), la cantidad de Rotación de Personal se expresa mediante la razón entre el número de separaciones (S) y la media del número de empleados (E) en un período de tiempo dado.

La fórmula es :

$$R = \frac{S}{E} \quad \text{o} \quad R = \frac{S}{E} \times 100$$

Multiplicando la fracción por 100 se puede expresar la Rotación en porcentajes. Esta manera de tratar los resultados no permite distinguir entre las distintas formas de la misma

Para Arias Galicia, el índice de rotación se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula :

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año}}$$

3.3. LA ROTACIÓN Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones en el sentido de mejorar el personal existente, entonces la rotación se encuentra bajo control. Pero cuando las pérdidas de los empleados no son provocadas por la organización, localizar los motivos que están provocando la desasimilación, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de expulsiones indeseables o bajas de personal, llega a ser el problema básico a estudiar.

La razón obvia es integrar el personal y para esto hay que llevar a cabo los cuatro pasos fundamentales de esa parte de la Administración de Personal : Su Reclutamiento, su Selección, su Introducción y su constante Desarrollo.

Al ser la Selección de Personal parte importante de la integración del empleado a la empresa, es necesario evaluar su proceso, a fin de generar acciones correctivas en los aspectos necesarios y en consecuencia incidir en el índice de rotación de personal dentro de la empresa.

4. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Es muy común pensar y actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección, no hay que olvidar que el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo en realizar sus funciones y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

3.3. LA ROTACIÓN Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones en el sentido de mejorar el personal existente, entonces la rotación se encuentra bajo control. Pero cuando las pérdidas de los empleados no son provocadas por la organización, localizar los motivos que están provocando la desasimilación, a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de expulsiones indeseables o bajas de personal, llega a ser el problema básico a estudiar.

La razón obvia es integrar el personal y para esto hay que llevar a cabo los cuatro pasos fundamentales de esa parte de la Administración de Personal : Su Reclutamiento, su Selección, su Introducción y su constante Desarrollo.

Al ser la Selección de Personal parte importante de la integración del empleado a la empresa, es necesario evaluar su proceso, a fin de generar acciones correctivas en los aspectos necesarios y en consecuencia incidir en el índice de rotación de personal dentro de la empresa.

4. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Es muy común pensar y actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección, no hay que olvidar que el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo en realizar sus funciones y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

4.1. MÉTODOS TÉCNICOS PARA EVALUAR LA SELECCIÓN.

* **Entrevista de Ajuste.** En éste procedimiento puede emplearse la entrevista de ajuste, realizada en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc.

Posteriormente se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarias.

* **Entrevista de Salida.** Se aplica a los empleados que abandonan su actividad ocupacional, con el objetivo de que la organización tenga información acerca del por qué de la renuncia de sus empleados, o en su caso, cuáles fueron los motivos que originaron la renuncia. Esta entrevista debe llevarse a cabo con un rapport bien establecido para así obtener información válida y completa.

* **Medidas de eficiencia.** Productividad, Ausentismo, Accidentes, Antigüedad, tiempo de entrenamiento que se requiere, cantidad y productividad en el trabajo son una **Evaluación de desempeño** que proporciona una estimación de eficiencia, es la validación del proceso de selección, es decir los instrumentos de selección deben correlacionarse con alguna medida de éxito a fin de comprobar su validez". (Mc, Cormick & Tiffin, 1986, p.112)

No podemos conocer la utilidad de la selección si no analizamos el rendimiento y la duración de los contratados.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

5.1. Tipos de Organización.

Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, se está en ese momento hablando de una organización. Para poder llegar a un concepto centrado de organización debemos tomar en cuenta algunos aspectos que son de principal importancia :

El concepto básico que subyace a la idea de Organización es " El de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua, lo cual implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades ". (Kolb,1990,p.p.114)

Al efectuar la coordinación de actividades se requiere una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona, a esta distribución se le denomina división de trabajo. Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones si no existen los medios para controlar, dirigir o limitar las diversas actividades, a lo cual se llama jerarquización.

No podemos conocer la utilidad de la selección si no analizamos el rendimiento y la duración de los contratados.

5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

5.1. Tipos de Organización.

Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, se está en ese momento hablando de una organización. Para poder llegar a un concepto centrado de organización debemos tomar en cuenta algunos aspectos que son de principal importancia :

El concepto básico que subyace a la idea de Organización es " El de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua, lo cual implica que hay que alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades ". (Kolb,1990,p.p.114)

Al efectuar la coordinación de actividades se requiere una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que respalde a cada persona, a esta distribución se le denomina división de trabajo. Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones si no existen los medios para controlar, dirigir o limitar las diversas actividades, a lo cual se llama jerarquización.

Por su parte Grados (1990) afirmar que una empresa es una organización y que esta se clasifica de la siguiente forma :

1. Iniciativa Privada.

a) **Empresas de producción.** Este tipo de empresas son las que reciben materias primas y las transforman en productos terminados, es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran, a fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas.

b) **Empresas de servicio.** Este tipo de empresas se dedica a la venta de intangibles o a la prestación de servicios. Pueden ser agencias de viajes, empresas de seguros, consultorios médicos, psicológicos, despachos de contadores, etc. El área de mayor relevancia en las empresas de servicios son los Recursos Humanos, ya que de la inteligencia y de la experiencia laboral de éstos va a depender la fuerza de la empresa.

c) **Empresas comerciales.** Este tipo de empresas se dedica a la exposición y distribución del producto por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor. Por ejemplo, una empresa comercial puede abarcar tiendas de abarrotes, de autoservicio, departamentales, etc. Estas empresas tienen transacciones con el fabricante (proveedor) a través del departamento de compras, el cual por el

volumen de compra, condiciones de pago, solvencia, etc; puede llegar a un acuerdo ventajoso con los proveedores, y lograr con esto una mejor utilización de los recursos de la empresa. Es decir, obtener el producto en grandes cantidades bajo las mejores condiciones de precio, crédito y distribución; esto les permite a su vez, el realizar la distribución al menudeo, mantener un margen de ganancias que soporten los gastos fijos de instalaciones, personal, publicidad y reditúen además utilidad.

2. Sector público.

a) Sector central. Está compuesto por 18 Secretarías de Estado, La Procuraduría General de la República y el Departamento del Distrito Federal, que constituyen el Poder Ejecutivo. Las actividades de las dependencias de la administración pública centralizada, están regidas y apegadas a lo expuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) , además de los lineamientos políticos establecidos por el Presidente de la República, quien funge como titular del Poder Ejecutivo.

3. Sector Paraestatal.

El segundo componente de la Administración Pública Federal es la Administración Pública Paraestatal que a su vez se integra por las siguientes entidades que cita la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), (artículo 45).

a. Organismos descentralizados.

- b. Instituciones u organismos auxiliares nacionales de crédito.
- c. Empresas de participación estatal, mayoritarias y minoritarias.
- d. Sociedades asimiladas a las empresas de participación estatal.
- c. Fideicomisos.

5.2. Antecedentes de una Empresa Comercializadora.

Esta Empresa Comercializadora se establece en 1903, con el nombre de " Farmacia Americana ", sus fundadores fueron los hermanos Walter y Frank Sanborns , se instalaron en la Casa de los Azulejos, ahí la firma fue organizada bajo las leyes mexicanas siendo conocida desde entonces como SANBORNS HNOS.,S.A. con este cambio se ampliaron las instalaciones de la Droguería, en donde se anexaron los departamentos de Novedades y Regalos y un salón de té.

Se ubica a la empresa en el Sector Privado, siendo su giro principal el comercial, formando parte de uno de los Grupos de Empresas Industriales, Comerciales y Servicios más importantes del país denominado GRUPO CARSO. Dentro de nuestra organización existen dos grandes áreas : la de operación y la de apoyo a la operación.

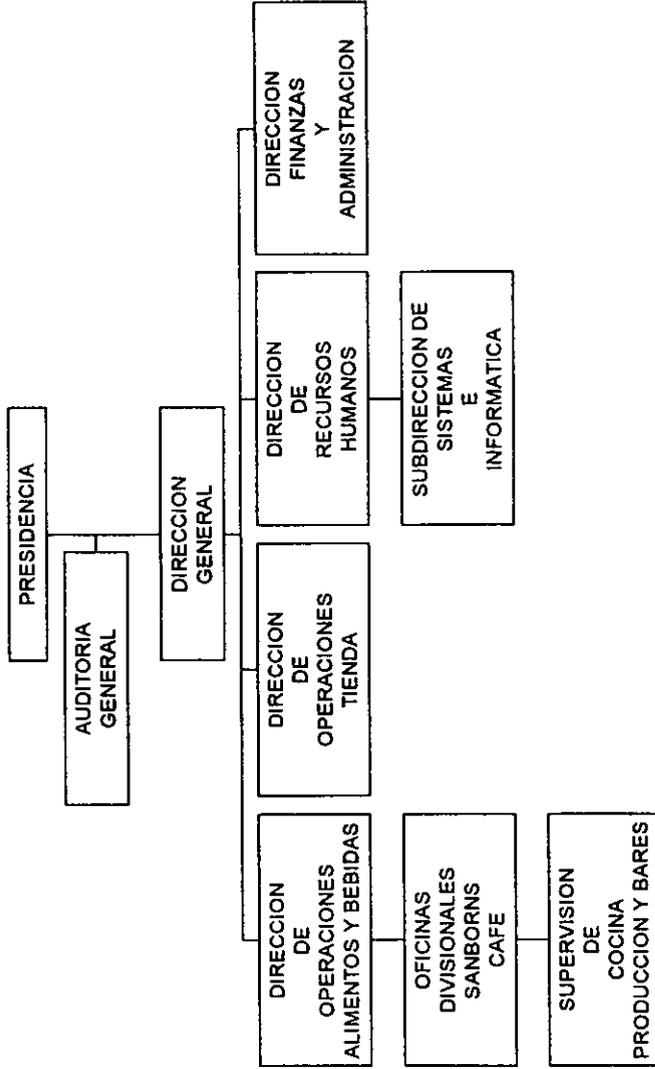
La operación está conformada por todas las unidades, que a su vez se dividen en Tienda y Alimentos y Bebidas. El apoyo a la operación está dado por la Fábrica Excélsior, en la que se elabora la línea de dulces y chocolates, por el Complejo Industrial Viaducto, los Comisariatos de Tlalnepantla y Guadalajara, siendo estos donde se distribuyen abarrotes y materias primas, así como también en donde se elaboran productos de panadería, pastelería y cocina.

Adicionalmente se brinda apoyo a la operación a través de las Oficinas Generales, para así complementar las actividades realizadas en las diferentes unidades.

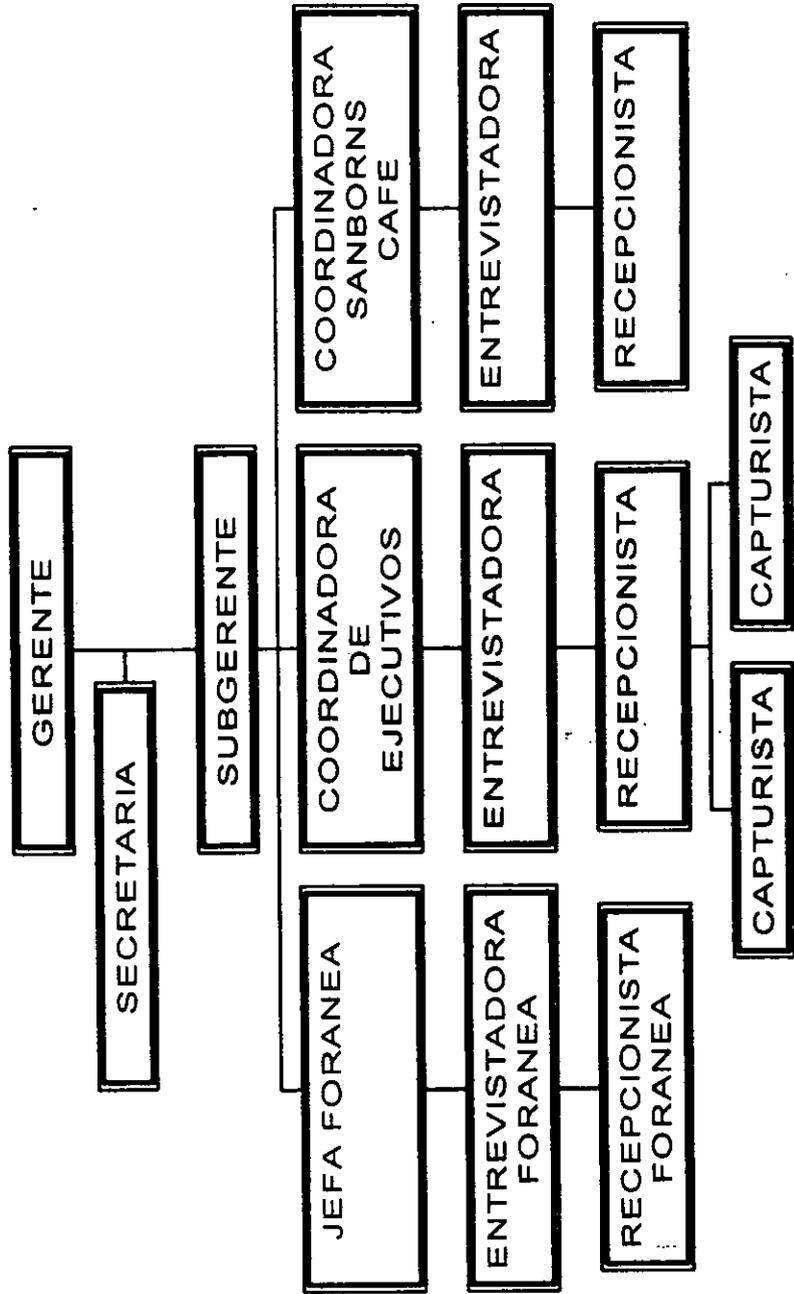
La empresa está conformada por la Presidencia, Dirección General, Dirección de Construcción y Nuevos Proyectos, Dirección de Operaciones Tienda, Dirección de Operación A y B, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Finanzas y Administración, Auditoría General, Subdirección de Sistemas e Informática.

Al pertenecer a la Dirección de Recursos Humanos como Departamento responsable de aportar todo el talento humano que hará posible el funcionamiento de nuestra empresa, es necesario especificar que dicho departamento queda conformado como se explica en el siguiente organigrama:

OFICINAS GENERALES



DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Es importante señalar que los principales puestos que se seleccionan son :

1. **Vendedor.** Se encarga de realizar la labor de venta y atender requerimientos del cliente, así como etiquetar y acomodar mercancía, y a su vez llevara el manejo de controles inherentes al departamento, elaborará su cierre de caja al finalizar su turno.

2. **Vigilante.** Se encarga de salvaguardar los bienes de la empresa, es asignado a un departamento en el cual realiza el conteo de la mercancía total al iniciar su turno y al terminar su jornada laboral. Si se amerita la detención de alguna persona la realiza y elabora el reporte de los acontecimientos del trascurso del día.

3. **Ayudante de Labores Generales.** Se encarga de realizar la limpieza de toda la tienda y oficinas.

4. **Monitorista.** Se encarga de vigilar la tienda por medio del sistema de circuito cerrado y reportar anomalías a los vigilantes dentro de la tienda para que éstos realicen la detención de la persona si se requiere; así como de elaborar un reporte de los acontecimientos de su jornada laboral.

Estos puestos son los que alcanzan en el orden anteriormente expuesto los mayores índices de rotación dentro de la empresa.

5.3. Políticas de la Empresa Comercializadora.

Es importante exponer las políticas que rigen a esta Empresa Comercializadora, ya que son factores fundamentales para la contratación y toma de decisiones del ingreso de la persona al puesto.

Es política de la empresa contratar a las mejores personas disponibles en el mercado laboral observando la siguiente normatividad :

- Las que impone la ley como el no contratar menores de edad, sólo se puede contratar a personas con 17 años con permiso de sus padres y de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social sin hacer trabajos pesados y en horarios matutinos.

- Cuando por estrategia comercial, especialmente en puestos que tienen contacto con el público, se haya definido alguna característica especial para quienes ocupen determinado puesto, por ejemplo : peso, estatura, conflexión.

No se contrata personal que presentan bajo las siguientes características :

- Menores de 18 años por la responsabilidad en caso de un accidente de trabajo o faltas de probidad y mayores de 45 años por una pronta jubilación.

- Que hayan estudiado completa o parcialmente las carreras de economía, sociología, derecho ó filosofía y letras, así como Maestros normalistas ya que se ha encontrado que las personas con este tipo de formación profesional exigen más sus derechos o tienen la tendencia a unir esfuerzos para realizar paros o huelgas.

- Que sus familiares sean abogados o estén actualmente estudiando la carrera de derecho, esto es con la finalidad de evitar demandas a la empresa.

- Sean ex-empleados de alguna de las siguientes dependencias : Procuraduría General de la República, Ejército Mexicano, Marina, Policía, Delegaciones Políticas y/o Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Se detiene este tipo de contrataciones para evitar situaciones conflictivas con los jefes inmediatos de amenazas o faltas de probidad.

- Que hayan estado afiliados a sindicatos de FORD, CROM, (Confederación Revolucionaria Obrero Mexicana) o COR (Confederación Obrera Revolucionaria). Esto es con la finalidad de evitar sindicatos rojos.

- Que tengan parientes directos trabajando actualmente en las dependencias antes mencionadas, se hace con la misma finalidad de evitar demandas o huelgas.

- No se permite la contratación de extranjeros, cuando sea indispensable por el puesto se deberá cumplir con todos los requisitos legales, para evitar problemas con migración.

- Cuando el último empleo haya sido en gobierno, se requiere la autorización del Gerente de Reclutamiento y Selección de personal con la finalidad de evitar burocratismos.

- No se aceptan personas con Tatuajes o cicatrices, ya que el personal esta expuesto a dar la atención directa al cliente al manejo de los alimentos por higiene.

- No se aceptan personas con Adicciones o con enfermedades graves, deficiencias físicas o mentales, con la finalidad de evitar accidentes o problemas de agresión física o incapacidades temporales o permanentes.

- Otro factor importante es la evaluación del candidato que se realiza mediante los exámenes correspondientes al puesto, el cual constituye un requisito previo a la contratación de todo el personal que ingrese a la empresa. Los resultados de la evaluación psicométrica efectuada tendrán una vigencia de tres meses a partir de la fecha de su aplicación, y su uso es para la persona que entrevista y que propone al candidato.

III. PROCEDIMIENTO

III. P R O C E D I M I E N T O .

OBJETIVO GENERAL DE LA INTERVENCIÓN.

Evaluar el proceso de Reclutamiento y Selección para conocer su influencia en el índice de rotación de personal del puesto de vendedor en una empresa comercial de tiendas departamentales, a fin de tomar medidas correctivas en el referido proceso.

FASE 1. REVISIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

Objetivo específico : Detectar posibles fallas en el análisis de puestos que se tiene del vendedor de tienda.

Principales actividades :

Se consideró importante como primer paso el corroborar como estaban comprendidos los análisis de puestos ya que su última revisión data 1994, esto fue necesario por la discrepancia entre el personal que se estaba contratando y el perfil del puesto ; ya que existían divergencias entre el perfil del puesto y las características reales de los candidatos y las necesidades que se tenían, por lo que era necesario equilibrar estos requerimientos con las contrataciones del personal que ingresa a la empresa para contar con la gente más idónea al puesto y que a su vez concuerde con las características que éste necesita.

Se procedió a realizar el levantamiento de datos para la actualización del análisis de puestos mediante el llenado de un cuestionario que se elaboró para tal efecto; mismo que respondió directamente el empleado que actualmente está

trabajando y forma parte de la plantilla actual , cabe mencionar que el levantamiento de datos se realizó en Oficinas Centrales, Fabrica de Chocolates Excélsior, Complejo Industrial Viaducto y en el Área de Operación de Tienda y Restaurante con cada persona se corroboró que la información estuviera completa y abarcara todas las funciones y condiciones que requiere el puesto.

En el cuestionario de Análisis de Puestos se abarcan las siguientes áreas :

- Datos Generales del Puesto.
- Manejo de Personal.
- Tipo de relaciones interpersonales.
- Funciones del Puesto por tiempos de ejecución : Actividades Diarias, Semanal, Quincenal, Mensual, Semestral, Otras. Abarcando cada una por períodos y analizándolas con las siguientes preguntas :
¿ Qué hace ? ¿ Para qué lo hace ? ¿ Dónde lo hace ?
- Material y Equipo con el que se apoya para realizar su labor.
- Documentos que utiliza.
- Nivel de responsabilidades, tipo y frecuencia.
- Nivel de dirección.
- Lugar de trabajo y Área que emplea.
- Habilidad Mental.
- Aptitud Física para realizar el trabajo.
- Riesgos de Trabajo.
- Equipo de Trabajo.
- Detectar características sobresalientes del puesto que son indispensables para el mismo.

Obtenida la información del puesto se analizaron cada uno de los factores para conformar la Descripción del Puesto en el que las áreas descritas son :

- Lugar de trabajo.

- Ubicación del Puesto :

- * Relación de Coordinación interna con, para.
- * Relación de Coordinación externa con, para.

I. Datos de Identificación.

II. Objetivos del puesto.

III. Descripción de funciones.

A) Genérica.

B) Específica.

IV. Especificación del Puesto.

Responsabilidades:

- Por la Dirección y Supervisión del personal.
- Por la Custodia y manejo de efectivo, valores, manejo de equipo.
- Por trámites y procesos.
- Condiciones de trabajo :
 - * Medio ambiente.
 - * Esfuerzo Físico y Mental.

V. Recursos Materiales requeridos por el puesto.

- Equipo y Maquinaria.
- Consideraciones adicionales al puesto.

VI. Descripción del perfil.

A) Nombre del puesto y Área.

B) Requisitos personales:

edad, sexo, estatura, escolaridad, complejión, edo. civil.

C) Características

D) Experiencia

E) Observaciones

F) Capacitación, conocimientos especiales y esfuerzo.

Como podemos apreciar el último factor es el que resume la descripción que se necesita del perfil del puesto, ya que contiene las características básicas y fundamentales de éste, en las cuales nos basamos para seleccionar al candidato.

Los perfiles de los puestos indican los requisitos mínimos que deberá reunir la persona para desempeñar con éxito la labor del puesto, así como para informar a los candidatos a ocuparlo, en que consiste su trabajo en caso de ser elegidos.

Producto: Conocer por medio de la actualización del análisis de puestos el perfil real que se requiere del candidato.

(Anexo 1)

FASE 2. VERIFICAR MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Objetivo específico : Detectar fallas en los medios de reclutamiento utilizados por la empresa.

Principales actividades :

Al iniciar la búsqueda de personal para un puesto vacante se cuentan con los medios de reclutamiento para encontrar a los candidatos idóneos para ocuparlo, por lo que se considero importante el analizar si el medio por el que se está anunciando el puesto es el indicado así como su formato, son los indicados; esta decisión se genera al apreciar día con día que los candidatos cada vez se presentan menos y cuesta

más trabajo cubrir las vacantes que van acumulándose constantemente en el área, por lo que se hace necesario un análisis exhaustivo de dicha parte del proceso el cual se describe a continuación:

El periódico es el Universal y el anuncio se encuentra en la primera sección del aviso oportuno, por otra parte el formato del anuncio comenta los puestos que se solicitan de manera general sin especificaciones. De igual forma se constató la estación de radio en la que se pasa el anuncio y su duración, esta es Radio Joya y la duración es de un minuto.

También se determinó si el nivel de las bolsas de empleo es el adecuado para proveer candidatos suficientes. En este punto es importante decir que las bolsas de trabajo a las que se recurre son las Delegaciones, Causa Joven, Bolsas estatales de empleo y Bolsas de Partidos políticos, las cuales cuentan con suficientes candidatos para canalizarlos a la empresa, apegándose siempre al perfil del puesto y a las políticas establecidas dentro de la empresa.

Se checo que la cartera de intercambio con las empresas con que se tiene contacto ocupen personal con un perfil similar al puesto que se maneja en ventas.

Producto : Contar con los medios adecuados para allegarnos de mayor número de candidatos idóneos que cubran las vacantes oportunamente.

FASE 3. CONTROL DE RECEPCIÓN.

Objetivo específico : Analizar el procedimiento de recepción en la revisión de solicitudes del candidato, fundamentada en las políticas de selección de la empresa.

Principales actividades :

Como filtro inicial en el proceso de selección está el conocer al candidato y tener una imagen panorámica del mismo que nos sirve para apreciar de manera rápida si cuenta con los requisitos indispensables para ocupar el puesto y así continuar con los trámites de ingreso. Por ello la necesidad de checar y revisar el formato de la solicitud para confirmar que toca todos los puntos que se requieren y se necesitan conocer del solicitante, así como del contenido de las políticas. Es importante observar que al llegar el candidato a solicitar empleo se le proporcionaba un ticket con un número impreso y posteriormente era llamado por éste número haciéndolo un trámite completamente impersonal, ya que no era llamado por su nombre, ni ubicado como persona. Por otra parte la revisión se hacía en el momento en que el candidato era llamado por su número y entregaba su solicitud, sin que hubiera posibilidad de revisarla, corroborar sus datos y verificar si no existe un elemento de exclusión contenido en las políticas de selección de la empresa. En caso de que el candidato reuniera los requisitos se le proporcionaba fecha de examen estipulando día y hora de presentación, siendo de 2 a 5 días en promedio, por lo que fue necesario cambiar un proceso que se hacía por demás burocrático.

Otro punto importante que se realizaba en la recepción era detallar la manera en como se concreta el reporte mensual de este departamento para conocer motivos de rechazo del solicitante, número de gente captada y conocer a través de que medios de reclutamiento llegan, ya que por este medio de éste reporte detectamos causas de mal funcionamiento en el primer proceso de filtro de nuestra técnica de selección.

Producto : Detección de factores que influyen en el tipo de cobertura de vacantes y verificación de los medios de reclutamiento que realmente están funcionando.

FASE 4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Objetivo Especifico: Corroborar que el proceso de selección se este llevando a cabo de manera adecuada y correcta.

Principales Actividades :

4.1. ENTREVISTA.

Se llevó a cabo una revisión profunda de la solicitud para constatar que el aspirante reuniera los requisitos necesarios para desempeñar el puesto y canalizarlo a la realización de la entrevista profunda la cual proporciona al psicólogo información acerca del candidato, tomando como base todos los rubros de la solicitud o curriculum vitae en la cual se hace importante el sondear los siguientes aspectos:

- 1. PRESENTACIÓN PERSONAL.** Checar la presentación del candidato (Estatura, Complexión, Peso aproximado y Vestimenta).
- 2. POLÍTICAS INTERNAS.** Revisión de los datos en la

solicitud de empleo para detectar posibles criterios de exclusión.

3. **INTERÉS OCUPACIONAL Y ROL DE TURNOS.** Ver qué puesto le interesa y si tiene experiencia en el mismo, así como disponibilidad de horario.

4. **EXPERIENCIA Y ESTABILIDAD LABORAL.** Checar experiencia laboral, funciones que ha desempeñado, tiempo de permanencia, motivo de separación, salario que ha percibido, prestaciones, etc., y en el caso de que no tenga tiempos inactivos, verificar los motivos de éstos.

5. **ESCOLARIDAD.** Checar el grado máximo de estudios que obtuvo, así como los años cursados por nivel de escolaridad, que calificaciones obtuvo y si interrumpió sus estudios cuál fue la causa, preguntando si piensa terminarlos o si estudia actualmente.

6. **DATOS FAMILIARES.** Analizar cómo es su relación familiar, con quién vive, cuál es su estado civil, personas que dependen económicamente de él, otras contribuciones al gasto familiar, tipo de vivienda, si tiene hijos, en caso de ser mujer quién se hará cargo de ellos.

7. **ESTADO DE SALUD.** Enfermedades que ha padecido, intervenciones quirúrgicas, accidentes y si toma actualmente algún medicamento, planes de embarazo, si recibe alguna terapia psicológica, por que motivo y cuanto tiempo ha permanecido en ella. Si tiene alguna marca, cicatriz o tatuaje que lo identifique y los motivos por los que se lo realizó.

8. **INTERESES PERSONALES.** Preguntar a qué se dedica en su tiempo libre, si realiza alguna actividad deportiva, cada cuándo y qué tiempo le dedica a ésta, cuáles son su preferencias por actividades como lectura, música, películas o programas de televisión, o si prefiere bailes, fiestas o algún otro pasatiempo que mencione.

9. **LOGROS PERSONALES.** Sondear metas a corto y largo plazo pidiéndole explicación de la manera en que las ha obtenido ó la forma por la que piensa obtenerlas.

10. **ACTITUD DE SERVICIO.** Ver que expectativas tiene del puesto que va a desempeñar y si él se adecua a las funciones del mismo, se le especifican para ver si esta de acuerdo con realizarlas.

11. **CIERRE DE LA ENTREVISTA.** Proponer como forma de cerrar la entrevista el sueldo, prestaciones, ubicación de la unidad en que se tiene la vacante, duración del contrato y el período de capacitación, que en este caso era de 5 días, por lo que el tiempo en cubrir una vacante era de 10 a 15 días.

El objetivo de la entrevista de Selección es doble, primero reunir todos los datos que se puedan y que sean pertinentes para la decisión de Selección, y segundo evaluar los datos disponibles y decidir si se contrata o se rechaza al solicitante.

4.2. TEST PSICOLÓGICOS.

Es importante conocer las condiciones físicas y mentales de los aspirantes para determinar las mejores adaptaciones psicológicas a ciertas labores en las cuales el individuo pueda desarrollar más ampliamente su personalidad y así obtener satisfacciones. Llamamos batería psicológica a los instrumentos que utilizamos para el conocimiento de la personalidad, temperamento, aptitudes y habilidades de la persona, a demás de que realiza una función específica que es la determinar quienes poseen las mayores habilidades y aptitudes para que puedan ser desarrolladas plenamente en el puesto a ocupar.

El Departamento cuenta con baterías psicológicas para los diferentes puestos y estas son aplicadas por la psicóloga que realiza la entrevista y se encarga de los trámites del candidato; por lo que cada evaluación es individual. En caso de que el puesto requiera de conocimientos específicos, se aplican exámenes técnicos relacionados con el. La interpretación de las evaluaciones psicológicas se efectúa por el Psicólogo que lleva el expediente. Los candidatos que obtienen resultados favorables en sus evaluaciones son canalizados a alguna vacante y los que obtienen resultados desfavorables en su evaluación psicométrica no tendrán la opción de ingresar o bien ocupar un puesto en la empresa, pero tienen la oportunidad de ser boletinados en las juntas de intercambio de cartera con dos grupos de empresas del mismo giro de trabajo.

En el caso específico del puesto de ventas los test aplicados eran 16 Factores de la Personalidad de Catell (16PF) y un examen de aritmética, los cuales tuvieron que cambiarse por lo tardado de la calificación y el no abarcar los aspectos básicos que se requiere medir en el puesto así como hacer más tardada la cobertura de la vacante.

4.3.REPORTE DE EVALUACIÓN.

El objetivo principal de éste apartado es el dar a conocer el pronóstico de la persona que fue evaluada y entrevistada plasmando la información obtenida que se dará a conocer a las áreas interesadas.

Cuando se concluye la entrevista se debe llenar un " Reporte de Evaluación de candidatos ", en el se marca en el recuadro correspondiente la calificación que obtenga la persona y se integra de los siguientes aspectos:

- * Presentación Personal. Se evalúa con base en la observación durante la entrevista la apariencia personal.

- * Estabilidad Laboral. Se mide en función a la duración de los empleos anteriores o los estudios o algún deporte que ha practicado para medir su grado de constancia y consistencia.

- * Capacidad Intelectual. Se estima por la forma en que responde a las preguntas que se le hacen y la batería que se aplica en el puesto.

* Iniciativa . Cuando ha mostrado interés en lo que ha realizado, puede ser un empleo o una actividad social, deportiva o familiar, y ha buscado mejorarla.

* Responsabilidad. Esto se ve en sus empleos anteriores, en sus estudios o en alguna actividad de su casa.

* Sociabilidad. Se observa como es su actitud durante la entrevista, si es abierto, tiene facilidad de palabra, si cuenta con un circulo de amistades, con que constancia las frecuenta, si prefiere ser iniciador o líder de un grupo, o si por el contrario se muestra inhibido, cual es el motivo por el que prefiere estar sólo, si prefiere evitar problemas o tomar decisiones para no complicarse.

* Relación con la Autoridad. Se detecta por medio de sus relaciones con sus padres, maestros o jefes anteriores para detectar como se adaptará a su grupo de trabajo.

* Trabajo en equipo. Se obtiene básicamente cuestionandolo acerca de sus actividades escolares o de actividades que le agrada realizar solo o en conjunto con más personas.

* Madurez Emocional. Se ve en la forma en que reacciona durante la entrevista, en las preguntas que son difíciles de contestar y actitud que muestra, así como en las obligaciones y responsabilidades que ha adquirido en la vida.

* Dinamismo. Esto se ve en función de como se ha desenvuelto en sus trabajos, en cómo realizaba su labor en cuanto a tiempos, y

si no tiene experiencia laboral en sus pasatiempos, y en los exámenes correspondientes al puesto, y en la obtención de metas.

El reporte de evaluación se hacia redactando un escrito para cada uno de los candidatos lo que hacia perder más tiempo a la entrevistadora. Por consecuencia se da la propuesta de elaborar un formato que abarca los diferentes factores con este reporte se determinaba si el candidato es adecuado al puesto para asignarle la vacante a ocupar en alguna de las tiendas, así como el departamento específico del cual formará parte y dar trámite a su contratación como a su canalización a capacitación, en donde se integran tres grupos por semana.

Con la contratación de personal se adquiere el compromiso como área de Recursos Humanos, de dar seguimiento a la gente que fue seleccionada en el puesto para conocer que tan eficiente fue su selección, lo cual se hizo mediante los reportes semanal y mensual de cobertura y el cuestionario de salida.

Producto : Detectar la influencia que tiene el proceso de Reclutamiento y Selección en el índice de rotación de personal de la empresa.

IV. EVALUACION

IV. EVALUACIÓN .

El fin del presente reporte es evaluar el proceso de reclutamiento y selección de personal para conocer su influencia en el índice de rotación de personal.

Por lo que en relación con dicha evaluación se mencionarán algunos predictores y correctivos que han beneficiado a la empresa.

Uno de los motivos para llevar a cabo la evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección fue encontrar los mecanismos que ayudaran a contratar personal competente y productivo para la empresa, que a su vez permitirá contar con potencial humano que reduzca la rotación de personal para lograr un crecimiento organizacional a través del arraigo y estabilidad del personal que se contrata.

Otro de los objetivos fue el de integrar a las medidas correctivas del proceso de reclutamiento y selección, los pasos que un candidato debería ir siguiendo para poder ser seleccionado y contratado, especificando los lineamientos a seguir, así como la forma lógica que lleva el proceso, ya que a través del análisis del mismo, se establecieran criterios más objetivos acerca del recurso humano seleccionado.

Un factor primordial fue la revisión del análisis de puestos y su actualización, debido a las discrepancias que se tenían entre el puesto y el personal que se estaba contratando, por lo que al hacer el levantamiento de datos y su análisis, se pudo elaborar el perfil real del puesto, contando así con las funciones actuales que éste implica, ya que con la información y requerimientos del perfil del puesto se basa la selección.

Este Análisis de Puesto se realizó para todos los puestos de la organización prestando especial interés en el perfil de ventas, logrando con ello obtener los factores, habilidades y características que requiere tener un candidato.

La segunda etapa importante fue analizar los medios de reclutamiento mediante los cuales se estaban anunciando los puestos vacantes con el propósito de conocer si eran los indicados. El que más ocupa la empresa es el periódico Universal, ya que mediante este se capta a la mayoría de aspirantes.

El anuncio aparece en la primera sección del Aviso Oportuno del referido diario, el cual tiene una gran circulación y es fácilmente adquirido por personas desempleadas de clase media o baja, las cuales pueden ser candidatos viables a ocupar nuestras vacantes de vendedor; los días en que se publica el anuncio son los lunes a fin de que a partir de este día y toda la semana los candidatos puedan presentarse a solicitar empleo.

Por otra parte, en el formato del anuncio se contemplan los puestos que se solicitan, pero no los horarios ni los requisitos mínimos para ocupar éstos, por lo que no existía claridad en lo que se estaba solicitando, provocando con ello que asistiera todo tipo de gente que en su mayoría no cubría el perfil del puesto solicitado ya fuera por edad, presentación, escolaridad, u otros aspectos; lo anterior repercutía en que no hubiera un filtro en el reclutamiento, ya que los candidatos no sabían los requerimientos ni las

características para desempeñar los puestos, por lo que en el área de recepción siempre existía un número importante de gente que no se podía ubicar y que habría que atender y entrevistar.

Por lo anterior se decidió cambiar el formato del anuncio en el periódico, especificando: edad, escolaridad, disponibilidad de horario y presentación requeridos para el puesto de vendedor; aspectos básicos para ser considerado candidato al referido puesto; con ello se evitó convocar gente que no reúne las características mínimas del puesto y así reducir las cargas de trabajo en recepción.

Otro medio de reclutamiento que se utilizaba era la radio, en este sentido se constato si la estación en la que se transmitía el anuncio era la indicada, así como su duración. La estación es radio Joya, la cual mantiene una programación de música en español moderna y tradicional, por lo que los oyentes son gente joven de clase media y gente madura padres de familia, por lo que la difusión no es mucha y no llegan los suficientes candidatos para el puesto de vendedor.

En este punto se decidió no anunciarse más ya que el costo es mayor que el beneficio que se obtiene.

El tercer medio que se utiliza son las bolsas de empleo de: Delegaciones, Causa Joven, Estatales de empleo y Partidos Políticos, las cuales cuentan con amplias carteras de gente para ser canalizadas a nuestras oficinas. En este rubro se tenía como principal desventaja el hecho de que se enviaban demasiadas personas que no reunían los requisitos básicos como presentación adecuada, escolaridad, rollos horarios o estatura por lo que para

corregir esta anomalía fue necesario enviarles el perfil del puesto explicando la importancia de canalizar candidatos con dicho perfil. Con ello se evitó el hacer perder tiempo y dinero a la gente.

El cuarto medio que se utiliza es la Cartera de Intercambio con empresas, por lo que la información que se obtiene de cada junta es analizada y se contacta con aquellas personas que tienen un perfil similar requerido por el puesto de ventas, para ello se acude a empresas con el mismo giro de tiendas departamentales o de autoservicio que cuenten con cartera de gente entre los rangos de edad requeridos por el puesto y acepten el rol de turnos y condiciones de trabajo similares a las de nuestra empresa. Esto es, solo contactar empresas que no tenían gente que cubriera nuestros requisitos derivaba en un reclutamiento inútil ya que esta gente no se podía ubicar.

En el caso de la información que se obtiene de cada junta de intercambio se comprueba que, para los puestos operativos que se tienen en la empresa, no es de utilidad, ya que se boletinan únicamente personas a nivel Administrativo y Gerencial, con perfiles y salarios mucho más elevados que el puesto de vendedor puede ofrecer, por lo cual se enfoca a empresas del mismo giro comercial.

Como parte importante del análisis del proceso de Selección fue necesario checar los pasos que realiza el área recepción, en la atención de candidatos y la subsecuente canalización de éstos a entrevista.

Como resultado de este análisis se evitó llamar a las personas por un número, tal y como se hacia anteriormente, en cambio ahora se les pide que deje su solicitud en cuanto la terminen, para que pueda ser revisada antes de llamarlos por su nombre ; con esta actividad se verifica si reúnen las características básicas del puesto, así como si cumplen con alguna política de selección de la empresa que impida su ingreso.

Con todo lo anterior se logra que el área de recepción sea un verdadero filtro, además de agilizar el proceso.

Después de revisar las solicitudes estas se juntaban hasta contabilizar de 20 a 40 personas que eran canalizadas a la evaluación, al termino de la cual se les pedía esperar para sus resultados, provocando con ello que existiera un número considerable de candidatos para entrevista; por lo que fue necesario cambiar el orden de la evaluación y la entrevista, ya que primero es importante determinar si la persona reúne las características para desempeñar el puesto y posteriormente evaluar sus habilidades. Aunado a esto, se implantó un rol de entrevistas programadas por el área de recepción a fin de evitar duplicidad en la asignación de candidatos al personal del área de selección además de que sea este quien decida sobre que personas son probables aspirantes y puedan ser enviados al área de ventas, para su posterior evaluación.

Por otro lado fue necesario determinar, en el reporte mensual de recepción, los motivos principales de rechazo que estaban afectando en el proceso para captar la mayor gente posible como candidato al puesto, para ello se analizaron los factores de índice de incidencia y se llegó a la conclusión de que los factores con mayor frecuencia eran las políticas de selección de la empresa, problema de horario, presentación, salario, edad, escolaridad, reingreso, defectos físicos, y la falta de experiencia en el puesto.

Este análisis nos llevó a concluir que era necesario un cambio en algunas de las políticas de selección por lo que fue necesario reestructurarlas quitando la política de rechazar candidatos con familiares que estudian derecho o que ejercieran esta carrera fundamentando el cambio en un consenso con los directivos de la empresa para ver que tanto se veía afectada la empresa con los cambios, llegando al acuerdo de que hacerlo así no implicaría mucho problema.

En la Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección fue importante definir cómo se estaba realizando la entrevista al candidato, ya que a través de un Rol - Playing las entrevistadoras hacían parejas con los candidatos donde fungían como entrevistador o candidato; el fin era evaluar la forma de realizar la entrevista, recibiendo retroalimentación sobre ésta, con la finalidad de corregir errores y dar tips sobre puntos importantes a tocar en la entrevista, logrando con esto un mejoramiento en la predicción sobre el candidato en su futuro desempeño laboral.

Como parte de la entrevista fue importante establecer los motivos de rechazo para definir cuales eran los más comunes, para eliminar al candidato y cuales estaban afectando más, esto implicó, al igual que en recepción, la modificación de algunos criterios establecidos en las políticas de contratación como aceptar personas con familiares que estudien leyes o que sean abogados o personas con familiares policías auxiliares únicamente, con ello podemos considerar a más gente, incluso a la que antes era rechazada.

Otro punto fundamental de nuestra evaluación fue el cambiar las pruebas psicométricas que se aplicaban al puesto de vendedor, mismos que eran el 16 FACTORES DE LA PERSONALIDAD (16PF) y un examen de aritmética elaborado por el área, los cuales se suplieron con un rol playing, el que actualmente examina a los candidatos de dicho puesto; este ejercicio de evaluación contiene cuatro factores a medir que son :

1. Expresión Facial y Corporal. Es la capacidad de comunicar una emoción o actitud utilizando como herramienta su persona.
2. Facilidad de Palabra. Habilidad para utilizar el lenguaje de manera clara y sencilla que permita expresar ideas y pensamientos en forma congruente.
3. Iniciativa. Capacidad de llevar a cabo una acción orientada hacia el logro de un objetivo.
4. Confianza en sí mismo. Habilidad para actuar con seguridad ante las situaciones que se presenten.

Estos factores fueron obtenidos mediante una muestra de 26 vendedores tomados de 6 unidades, seleccionando a los mejores elementos de la unidad y con una antigüedad de 6 meses, cada rol playing empleó como promedio 10 minutos por persona.

Se le asignó un porcentaje a cada característica que se midió quedando de la siguiente manera :

Expresión Facial y Corporal	15 %
Facilidad de Palabra	25 %
Iniciativa	30 %
Confianza en sí mismo	30 %

Cada una de las características está conformada por indicadores, los cuales tienen una ponderación basada en el porcentaje anteriormente asignado; posteriormente se utilizó una regla de tres, en la cual se multiplica el rango entre el porcentaje y se divide entre el número de indicadores que conforman cada uno de los factores a calificar obteniendo así el puntaje de éste.

Los parámetros de puntuación fueron divididos en cuartiles con una media, en la cual el rango de la puntuación quedó de la siguiente manera :

- INFERIOR = I = 0
- INFERIOR AL PROMEDIO = IP = 25
- PROMEDIO = P = 50
- SUPERIOR AL PROMEDIO = SP = 75
- SUPERIOR = S = 100

La sustitución de la batería por el rol playing fue necesario por lo tardado de los exámenes técnicos y de que en realidad con ellos no se conocía la habilidad que tenía la persona para enfrentarse directamente con la labor de

venta y su disponibilidad en el trato al cliente, por lo que era necesario enfocarlo y confrontarlo más a la labor práctica que a la teórica, para conocer éste tipo de habilidades que son básicas en el vendedor.

Otro de los pasos en nuestra Evaluación del Proceso de Selección fue el de concretar todos nuestros resultados de entrevista y evaluación del candidato, elaborando un Reporte de Evaluación, el cual fue necesario diseñar ya que no se contaba con éste; en el se plasman los pronósticos del comportamiento y el rendimiento que tendrá el candidato en el puesto a desempeñar, también se resumen las características de la persona para darlas a conocer al Supervisor de Zona de las Unidades o Tiendas, el cual dará el visto bueno para contratarlo. Con esto se ahorra tiempo y se da un punto de vista más acertado del candidato a entrevistó. (Anexo 2)

Lo anterior nos lleva a citar que en los años de 1994 y 1995 la decisión para el ingreso de vendedores la tomaban los supervisores de zona, los que tenían aprobaciones dos veces por semana con grupos de 20 personas, de las cuales eran elegidas y asignadas a alguna de las unidades que tuvieran vacante, de esta manera el proceso era más tardado ya que primero se juntaba a los grupos en donde se perdía gente que ya no regresaba a una segunda entrevista y la contratación se tardaba de 3 a 6 días por esperar la autorización del supervisor, el cual en ocasiones suspendía las autorizaciones por no poder asistir o sólo aceptaba a 1 o 3 personas de todo el grupo, por lo que era mínima la cobertura de vacantes.

La intervención realizada en esta etapa fue la de modificar las autorizaciones del ingreso de personal, asumiendo esta responsabilidad el personal del área de selección quien al terminar la entrevista contrata y asigna la vacante a cubrir, por lo que el proceso se reduce a un día.

El siguiente paso era enviar al candidato a capacitación, la cuál duraba una semana, prolongando con ello el tiempo de cobertura, por lo que se hizo necesario un cambio, que consistió en reducir el período de capacitación a dos días, logrando disminuir así el período de cobertura de dos a tres días máximo.

Del personal contratado se realiza un seguimiento en Unidades por medio del reporte semanal y mensual de cobertura, así como de la duración de dicho personal en la unidad, a través de visitas locales.

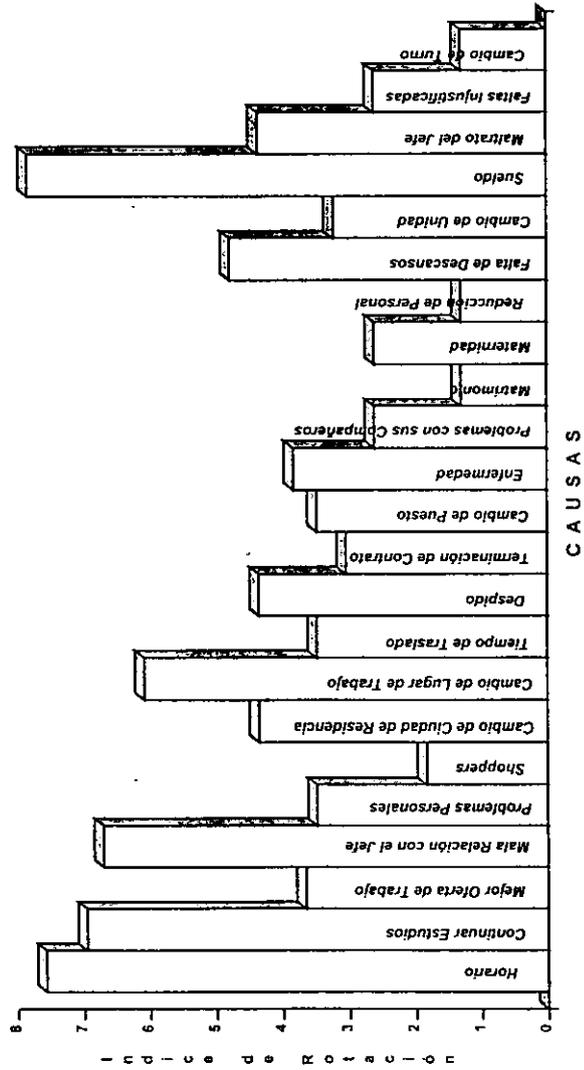
Lo anterior permite conocer las causas de Rotación del personal que tiene la empresa, basándonos en el cuestionario de salida que requisita la persona cuando decide renunciar. Para ello se analizaron los motivos de salida y se detectaron las principales causas de deserción del personal, las cuales se explican en la Tabla No.1; en las Gráficas No. 1 y 2, (Antes de la intervención) y en las Gráficas No.3 y 4, (Después de la intervención) muestran los índices de Rotación Anualizados que tuvo la empresa.

Con esta intervención se logra una reducción del índice de deserción que se muestra en la Gráfica No. 5.

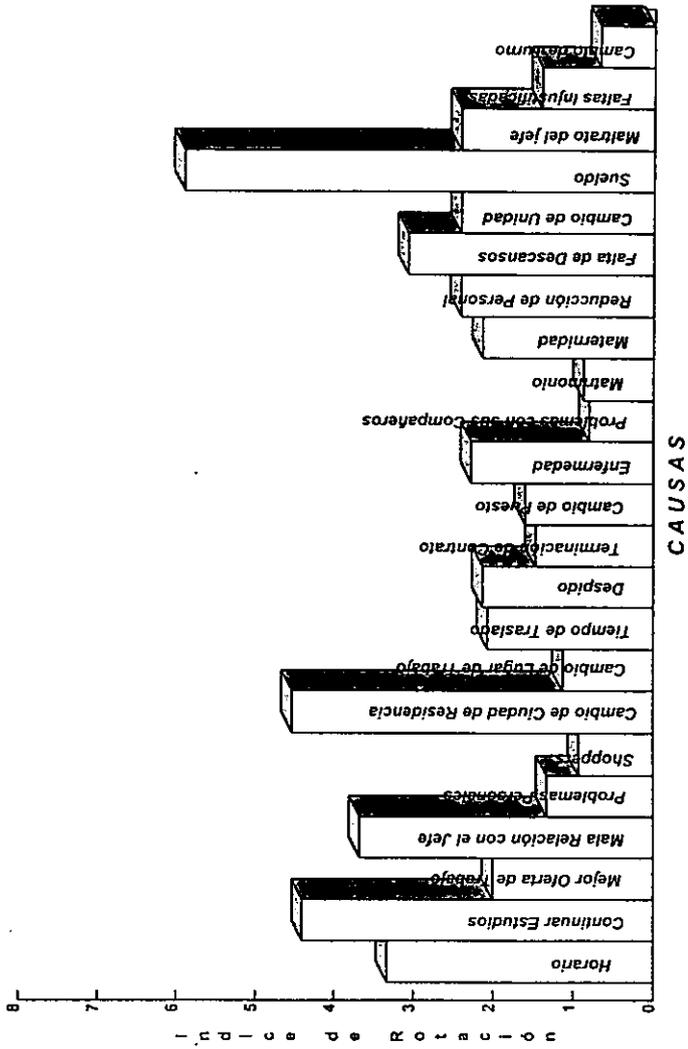
TABLA No. 1 "PRINCIPALES CAUSAS DE DESERCIÓN"

CAUSAS	ANTES DE LA INTERVENCIÓN				DESPUES DE LA INTERVENCIÓN			
	CASOS 1994	%	CASOS 1995	%	CASOS 1996	%	CASOS 1997	%
1. Sueldo	90	7.83	88	5.87	10	0.28	12	0.30
2. Horario	87	7.57	50	3.33	40	1.13	28	0.71
3. Continuar estudios	80	6.95	66	4.40	47	1.33	32	0.81
4. Mala relación con el jefe	77	6.70	55	3.67	42	1.19	10	0.25
5. Cambio de lugar de trabajo	70	6.08	17	1.13	16	0.45	6	0.15

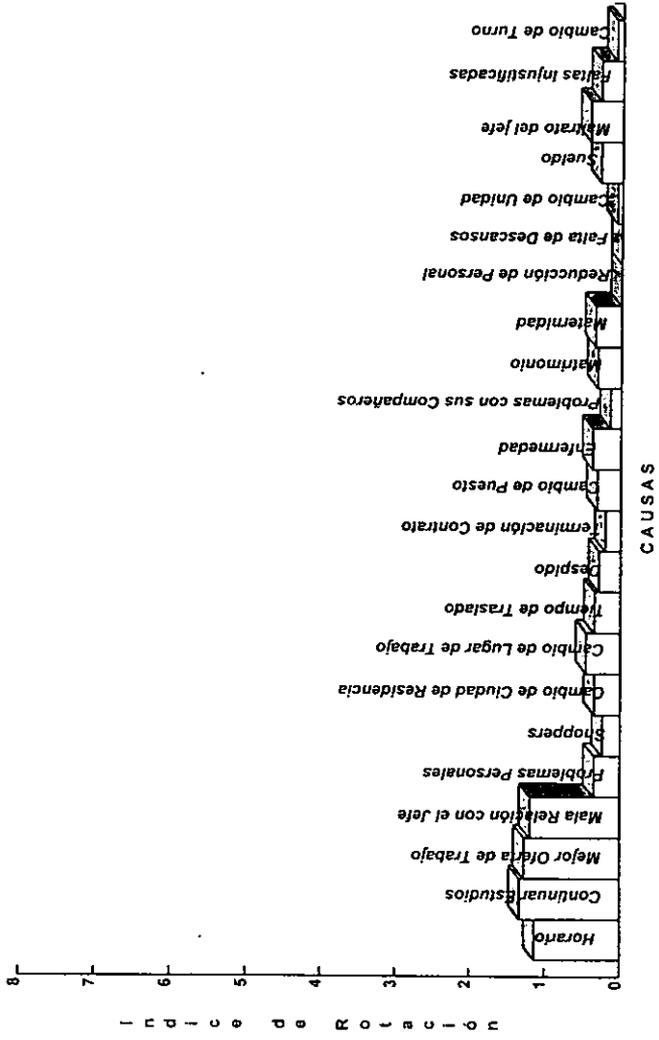
GRAFICA No. 1 "DESERCIÓN ANUAL EN 1994
(Antes de la Intervención)



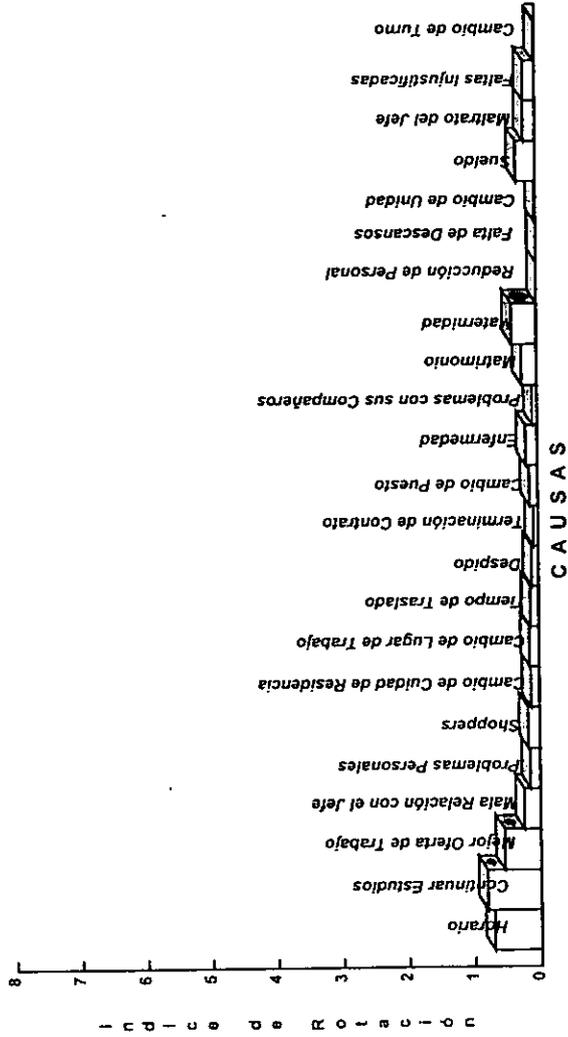
GRAFICA No. 2 "DESERCIÓN ANUAL EN 1995"
(Antes de la Intervención)



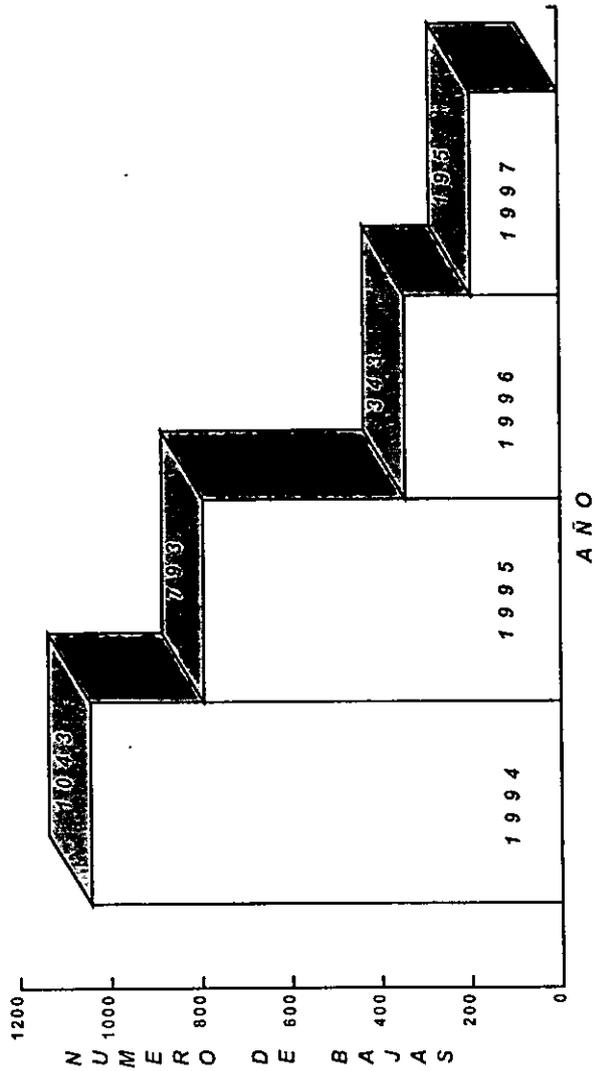
GRAFICA No. 3 "DESERCIÓN ANUAL EN 1996"
(Después de la Intervención)



GRAFICA No. 4 "DESERCIÓN ANUAL EN 1997"
 (Después de la Intervención)



GRAFICA No. 5 "ROTACIÓN ANUAL"



V. ANALYSIS

A través del presente Reporte Laboral, se hace notoria la necesidad de evaluar el proceso de Reclutamiento y Selección en la empresa comercializadora, ya que su evolución se da a un ritmo acelerado por la constante demanda que la comunidad crea, puesto que depende del elemento humano con que cuenta para su funcionamiento eficiente. El corregir este proceso proporcionó una apreciación global de la gran mayoría de las habilidades, cualidades y aptitudes humanas que se requieren para el desarrollo de un puesto.

También con la revisión del reclutamiento, no sólo se pretendió cubrir una vacante en un momento determinado, si no hacerlo con eficiencia y con las mejores fuentes y medios para ello.

Para que una empresa se vuelva competitiva, se hace necesario contar con recursos humanos suficientes y estables que no abandonen la empresa, ya que de ello dependerá su crecimiento, desarrollo y competitividad.

La revisión de la fase de selección de personal se llevó a cabo de una manera sistematizada y de acuerdo con un modelo estructurado, se actualizaron los análisis de puestos para contar con los requerimientos de los mismos, lo que ayudó a encontrar cuáles eran las demandas actuales de la operación en tienda.

También formo parte importante el seguimiento que se hizo sobre la permanencia de los empleados en unidades al analizar los índices de rotación.

Al intentar establecer la relación existente entre el proceso de Reclutamiento y Selección, y las causas de rotación de personal en dicha empresa, no podemos evitar pensar que existen una serie de interacciones entre la organización y los individuos que en ella laboran, que son dinámicas y complejas ya que se componen de varios elementos. Las características de una empresa pueden resultar más o menos atractivas y en la medida que satisfacen sus expectativas la persona decide si permanece o no dentro de ella.

Por otra parte, también se ha dicho que del tipo de necesidades, motivaciones y personalidad del empleado, depende la decisión de desertar de su trabajo.

Por lo anterior, es necesario analizar las características de cada uno de estos elementos (empresa - empleados) por separado, a fin de comprender algunas de las causas por las cuales los individuos abandonan el empleo.

El ser humano no vive aislado , en razón de sus limitaciones individuales, es obligado a cooperar con otros para alcanzar ciertos objetivos que la acción individual aislada no conseguiría.

Sea cual fuere el tipo de organización, su propósito fundamental, como el de todos los sistemas, es su sobrevivencia o el mantenimiento de su estabilidad interna; Katz y Kant (1977), aseguran que como sistemas abiertos las organizaciones sobreviven solamente mientras sean capaces de mantener Negentropía o sea, importancia sobre todas las formas de cantidades mayores de energía del que ellas desarrollan.

Basándonos en Argyris, Likert y otros (1976) sugieren la importancia de los siguientes factores :

1. Capacidad de la administración en atraer una fuerza de alto nivel.
2. Moral de los empleados y Satisfacción en el trabajo.
3. Rotación de personal y Ausentismo.
4. Relaciones interpersonales en los conjuntos organizacionales.
5. Relaciones departamentales.
6. Percepciones de los ejecutivos respecto de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
8. Eficacia organizacional en adaptarse al ambiente externo.

De acuerdo con lo anterior cuando una empresa es eficiente, es importante saber cómo utilizó los recursos para alcanzar los objetivos, el sistema que ahorra sus recursos sin sacrificar sus objetivos, tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y la sobrevivencia.

Uno de los principales problemas con el que los ejecutivos de Recursos Humanos se enfrentan en una economía competitiva es saber hasta cuanto vale la pena perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora. Muchas veces, en el mantenimiento de este tipo de políticas salariales, el flujo incesante de recursos humanos, a través de una Rotación de personal elevada puede salir más caro.

De modo más general la Rotación trae varios efectos negativos :

Las diferencias entre los empleados y los directivos se deben a un gran número de razones. Algunas son inevitables, otras no. Otro factor importante de la Rotación es que nos indica el estado de la empresa, una empresa con una Rotación elevada, está mal considerada por los empleados, analizando sus causas, podemos determinar los sistemas defectuosos que prevalecen con más frecuencia dentro de la empresa, entre los cuales encontramos los siguientes :

SUELDO. Era de las causas principales para desertar dentro de la empresa ya que no permitía una solvencia económica adecuada para el empleado. Esto se ve avalado por las investigaciones de Maier. (1974), que descubrieron que a mayor sueldo mayor permanencia, mientras que a mayor diferencia entre el salario real y el esperado menor permanencia.

Se comprobó que los que abandonaban la empresa tenían actitudes más negativas hacia el sueldo que los que permanecían en ella; también reportaron recibir mejores sueldos en sus nuevos empleos.

Por otra parte existe otra explicación que se da apoyada en la teoría de expectativas de Porter y Lawler (1973) utilizando este enfoque parece que por lo menos dos factores podrían explicar este enfoque del sueldo en la rotación :

- A) La equidad percibida de los premios comparado con el esfuerzo realizado.
- B) La expectativa de que permaneciendo en la empresa se obtendrán mejores resultados en lugar de otras alternativas.

HORARIOS. La jornada laboral es tan pesada por el rol de horarios que el empleado prefiere desertar para obtener un trabajo en donde no se incluya el turno nocturno. Por esto mismo se consideró importante analizar a cuales empleados les convenía permanecer en un turno fijo evitando así mayor deserción y más compromiso por parte de este para cumplir con el horario elegido.

CONTINUAR ESTUDIOS. Como el personal todavía estaba en edad de realizar que carrera profesional, prefería desertar para continuar estudios que a futuro le pudieran redituvar mayores ingresos, esto conlleva a verificar en el proceso de selección las expectativas que tiene el candidato a corto y largo plazos, evitando la rotación en este factor. Esto se ve reforzado con las intervención realizada por Federico y Lundquit (1976), donde encontraron que a mayor escolaridad menor Rotación.

MALA RELACIÓN CON EL JEFE. Una mala supervisión caracterizada por falta de retroalimentación y oportunidades para sus subordinados, fomentan que la rotación se eleve. En este caso la capacitación fue determinante, los cursos de relaciones humanas, de supervisión y administración de personal contribuyen a formar mejores supervisores, más democráticos y justos, lo que traería como consecuencia que los empleados se sintieran más a gusto con su trabajo y continuaran en el por más tiempo.

Comparándolos con los primeros estudios realizados sobre supervisión, los cuales se enfocaron principalmente en determinar el efecto que el estilo de supervisión ejercía sobre la conducta de los subordinados, en la revisión realizada se encontraron que si las expectativas del empleado respecto al estilo del supervisor no se satisfacen, aumenta la propensión de abandonar la empresa.

CAMBIO DE LUGAR DE TRABAJO. Este caso es poco controlable debido a que el empleado tiene otras expectativas por cubrir, es decir son posibilidades de desarrollo que la empresa no podía abarcar; por lo que se realizó un plan emergente en donde se invitó a todo el personal a radicar a y formar parte de la empresa en unidades foráneas lo que dio como resultado una disminución relevante de abandono dentro de la empresa.

De esta manera hemos revisado los resultados de la evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal acerca de las causas que propician la Rotación de Personal, las cuales tiene sus bases en aspectos psicológicos, como por ejemplo : la personalidad, la motivación, intereses, actitudes, valores, diferencias individuales, fenómenos de percepción, roles, etc; que originan, mantienen y dirigen la decisión de los empleados de renunciar o conservar su empleo.

Es cierto que dichos factores se relacionan con otros más propios de las condiciones del medio en que trabajan (sueldos, políticas, condiciones físicas, compañeros de trabajo, tipo de actividades, responsabilidades y objetivos), pero estos últimos no establecen una influencia directa sobre la rotación, necesariamente deben combinarse con los factores psicológicos.

Dicha información abre un interesante campo de intervención para el profesional de la Psicología Laboral ya que este posee conocimientos y herramientas propias de su formación que lo ayudan a entender claramente la estrecha relación entre la importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección y la Rotación de Personal, lo que le permite proporcionar soluciones adecuadas a través de un acercamiento más humanístico, a diferencia de otros profesionistas que dan mayor importancia a la empresa y sus objetivos que al factor humano, el cual es la parte medular que la conforma.

En este sentido la intervención del Psicólogo se da en diferentes niveles :

1. Durante el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, a través de la correcta utilización de técnicas y herramientas psicológicas eficaces para la adecuada elección de candidatos.
2. En la inducción del nuevo personal, aplicando técnicas y metodologías que permitan que ésta se adapte rápidamente a su medio con un nivel óptimo de motivación y una adecuada actitud.

3. En el seguimiento del personal de nuevo ingreso, utilizando sus conocimientos y principios propios de su carrera para detectar, medir y modificar los aspectos negativos de la actividad de los empleados, así como para contribuir a provocar y mantener conductas positivas para el desarrollo del trabajo.

Por otra parte el Psicólogo puede intervenir en la detección y prevención de situaciones provocadoras de Rotación, colaborando a eliminarlas con los subsecuentes beneficios de una mejor eficiencia y mayor productividad.

Para lograr el objetivo final de este reporte existieron varias limitaciones a saber : La importancia de la rotación de personal no ha sido muy tomada en cuenta por los propios empresarios, lo que impide abordar el problema con mayor seriedad para darle una solución adecuada.

Otra limitante es el hecho de que la causa principal de rotación dentro de la empresa que es el salario no esta del todo controlada, por lo que seguirá siendo causa constante de disputa e inconformidad por parte del empleado. Por lo que se sugiere realizar investigaciones más amplias de los gastos que implican una alta rotación contra la tabulación de salarios adecuados para el empleado.

El desempleo y la rotación impiden el desarrollo y crecimiento de las empresas, lo que las convierte en poco competitivas, resultados de suma importancia que los empresarios y encargados del área de Recursos Humanos retomen el problema de rotación y adquieran conciencia de que dicho fenómeno no sólo es una molestia cotidiana si no que repercute en todos los aspectos de la empresa más profundamente por ser una empresa comercial.

De acuerdo con los anteriores planteamientos se sugiere que la selección sea tomada como parte primordial para contar con el factor humano más apto, para realizar las funciones que el puesto requiere y que se adapte con la mejor eficacia posible por medio de la inducción correcta, así como de llevar un seguimiento de su estancia en el ambiente laboral para su adaptación al trabajo, lo cual dará como resultado un menor índice de rotación en la empresa.

Podría ser factible un estudio en este sentido para que las causas determinantes de insatisfacción sean corregidas por medio de algún programa de estímulos económicos para reducir al máximo las salidas de personal.

Por otra parte es necesario implementar planes de desarrollo a corto y largo plazos, que permitan a los empleados un crecimiento profesional y económico para cumplir sus expectativas y disminuir la posibilidad de que emigren a otras empresas.

VI. CONTRIBUCION

VI. C O N T R I B U C I Ó N .

De acuerdo con este Reporte Laboral cuya finalidad fue la Evaluación del Proceso de Reclutamiento y Selección para conocer las causas de Rotación de Personal, se llegó a las siguientes aportaciones, que se deducen a través de la intervención en una Empresa Comercializadora :

Se detectaron y solucionaron causas principales de rotación, lo cual ayudo a disminuir su índice en la empresa, a través de la solución a los problemas que tenía el personal, por ejemplo :

- La aceptación para implementar y ampliar los programas de transportación nocturna.
- La posibilidad de fijar turnos en la medida que el personal lo aceptó.
- La revisión y actualización de los perfiles de puestos de todas las áreas, dándole especial importancia al del vendedor.
- Se reviso el programa de descansos semanales.
- Se llevaron a cabo platicas por turno para concientizar al personal sobre su vocación, deseos de superación y necesidades de capacitación.
- Se establecieron los programas de capacitación necesarios, enfocados a relaciones humanas con la finalidad de concientizar al personal en torno al trato y manejo de éste, en relación con el día de descanso, los horarios establecidos o cuando se requiere extender la jornada, a fin de que sean con el consentimiento del empleado, ya que podrá obtener mejores ingresos por comisión.

- Se capacitó a Gerentes y Subgerentes en técnicas de entrevista para la Selección Técnica de Personal.
- Se revisaron las condiciones generales de las áreas de trabajo para checar su funcionamiento.
- Se logro que los cambios de unidad y de puesto solo se dieran bajo la supervisión y autorización del Supervisor Distrital.

De acuerdo a lo presentado, las causas controlables representan un 45.13 % del total del índice de rotación, por lo que en gran medida se pudo incidir en la reducción de éste gracias a la intervención oportuna. Y además aumentar la productividad de los empleados, así como mejorar su ambiente de trabajo y apoyo de sus superiores, con lo que la empresa garantiza su estabilidad y eficacia.

Otra de las contribuciones está relacionada con el hecho de que a los directivos se les proporcionen resultados objetivos y el haber logrado en ellos un cambio de actitud hacia el proceso actualizado en su totalidad, todo esto con el fin de corroborar que las actividades que se realizan son hechas con claridad, objetividad y creatividad para mejorar la fuerza de trabajo.

Es importante mencionar que al adoptar los conocimientos teóricos que nos son impartidos en la carrera y aplicarlos en la práctica, son la base para la formación del Psicólogo y lo que puede dar paso a otra experiencia de reporte laboral para futuras intervenciones relacionadas a esta parte importante del área laboral.

VII. BIBLIOGRAFIA

VII. BIBLIOGRAFIA .

- Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. México, Trillas.
- Albrandt, P. (1987). Elementos fundamentales de la Administración. México, Impresores y Editores.
- Cuadros, A. (1985). La importancia y metodología del reclutamiento y selección de personal de la empresa. México, I.S.E.C.
- Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. México, Mc.Graw-Hill.
- Churden, & Sherman, (1982). Administración de Personal. México, CECSA.
- Duran, L. (1993). Los factores del Clima Laboral que influyen sobre la Rotación de Personal. Tesis. UNAM. Fac de Psicología, México.
- Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. México, Manual Moderno.
- Hawk, R. (1987). Reclutamiento y Selección de Personal. México, Técnica.
- Hodgetts, R. (1981). Comportamiento en las organizaciones. México, Interamericana.
- Jessup, G. (1979). Selección y Evaluación en el trabajo. México, Continental.
- Maier, P. (1974). Rotación de Personal a Nivel Ejecutivo. Tesis. UNAM. Fac. de Psicología, México.
- Mc.Cormick, E. & Tiffin, J. (1986). Sicología Industrial. México, Diana.
- Mc.Kenna, & Sikula, A. (1991). Administración de Recursos Humanos Conceptos prácticos. México, Limusa.
- Reyes, A. (1990). Administración de Empresas Teoría y Practica segunda parte. México, Limusa.
- Reyes, A. (1994). El Análisis de Puestos. México, Limusa.
- Scott, E. (1991). Organización para la Producción. México, Continental.
- Vite, S. (1990). Apuntes de Reclutamiento y Selección de Personal. UNAM, México.

VIII. A N E X O S

ANEXO 1

Sanborns

DESCRIPCION DEL PUESTO

- FECHA: 30 de septiembre de 1995

CENTRO DE TRABAJO: UNIDAD

LOCAL:

FORANEO:

I.- DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: VENDEDOR		
DEPARTAMENTO: TIENDA	AREA DE ADSCRIPCION: TIENDA	
REPORTA A: JEFE DE DEPARTAMENTO		
U B I C A C I O N D E L P U E S T O	RELACIONES DE COORDINACION INTERNA CON: <ul style="list-style-type: none">- Caja general. ------ Almacén. ------ Ingresos. ------ Farmacia (químico responsable y/o auxiliar responsable).- Secretaría. -----	PARA: <ul style="list-style-type: none">- Realizar entrega y recepción de valores.- Recibir y entregar mercancía.- Aclarar desviaciones.- Solicitar información sobre medicamentos.- Solicitar papelería.
	RELACIONES DE COORDINACION EXTERNA CON: <ul style="list-style-type: none">- Cliente. -----	PARA: <ul style="list-style-type: none">- Realizar labor de venta y atender a sus requerimientos

II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Atender al cliente de acuerdo a los lineamientos, manteniendo la calidad del servicio para alcanzar las metas y presupuestos de ventas establecidos.

AUTORIZACION

ELABORO			
REVISO			

III.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

A) GENERAL

Atender al cliente, mantener limpio el departamento, etiquetar, acomodar la mercancía, y manejo de controles inherentes al departamento.

B) ESPECÍFICA

- Atender al cliente, procurando satisfacer sus necesidades.
- Recoger en caja general el fondo de trabajo para empezar a laborar, firmando la hoja de conformidad.
- Limpiar el mobiliario del departamento y la mercancía, para mantener la presentación del mismo.
- Contar la mercancía que se encuentra bajo control en conjunto con el vigilante.
- Acomodar la mercancía de acuerdo a las políticas establecidas para su exhibición.
- Verificar que al cierre del departamento se encuentren las vitrinas con llave.
- Efectuar entrega de caja al término de turno.
- Revisar la mercancía, para surtir oportunamente la que haga falta.
- Reportar faltantes de mercancía al jefe de departamento para saber que es lo que se va a pedir y anotarlo en la lista correspondiente.
- Llevar un control de la cuota de venta asignada por el jefe de departamento para tenerla cubierta al cierre de mes.
- Verificar que la mercancía que ingresa al departamento cuente con la etiqueta correcta.
- Envolver regalos cuando el cliente lo solicite o el jefe de departamento, subgerente o gerente de la unidad.
- Efectuar el conteo del libro de control, para elaborar pedidos de acuerdo a las necesidades y al calendario establecido (en tiendas sin sistema Génesix).
- Elaborar relación de etiquetas rojas vendidas, para control de la mercancía que se ha desplazado con rebaja (en tiendas sin sistema Génesix).
- Revisar la existencia de mercancía añeja para saber como se esta desplazando y tomar la información al jefe de departamento cada fin de mes
- Revisar el listado de desviaciones que publica el encargado de ingresos para, de existir alguna, aclararla dentro del plazo establecido de tres días en el horario de 9:00 a 17:00 horas

AUTORIZACION

--	--	--

III.- DESCRIPCION DE FUNCIONES

A) GENERALICA

B) ESPECIFICA

- Recibir composturas a clientes de mercancía comprada a Sanborns.
- Efectuar la prueba de Gross para conocer la utilidad tanto en pesos como en porcentajes de la mercancía vendida en el departamento, anotando en forma correcta todo lo que se venda (en tiendas sin sistema Génesix).
- Participar en la toma de inventarios físicos, siguiendo las instrucciones del jefe de departamento y los procedimientos establecidos para el mismo.
- Reportar la mercancía sustráida al gerente o subgerente, para que tome las medidas necesarias.
- Colaborar en la elaboración del control de compras (open to buy) con el jefe de departamento cuando se lo solicite.
- Registrar las ventas por proveedor en libretas de control (solo perfumería).

AUTORIZACION

_____	_____	_____
-------	-------	-------

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

RESPONSABILIDADES:

POR LA DIRECCION Y SUPERVISION DEL PERSONAL:

POR LA CUSTODIA Y MANEJO DE EFECTIVO, VALORES Y MANEJO DE EQUIPO:

- Es responsable de efectivo y valores que maneja, así como del buen uso que se le dá a los pagarés bancarios y del adecuado manejo de la mercancía.

POR TRAMITES Y PROCESOS:

- Es responsable de cubrir las cuotas mensuales de ventas que le asignen.

CONDICIONES DE TRABAJO:

- MEDIO AMBIENTE -

- Realiza su trabajo en un ambiente limpio, iluminado, amplio, con clima templado.

- FISICO -

- Desempeña sus actividades principalmente de pie, caminando y agachándose constantemente.

E
S
F
I
E
R
Z
O

- MENTAL:

- Requiere atención constante para desarrollar adecuadamente su trabajo.

AUTORIZACION

_____	_____	_____
-------	-------	-------

V. RECURSOS MATERIALES REQUERIDOS POR EL PUESTO

EQUIPO Y MAQUINARIA

- Máquina registradora
- Bolsas de envoltura
- Papel y/o cajas para envoltura
- Etiquetadora
- Secadora de pelo
- Tijeras
- Calculadora
- Góndolas
- Exhibidores
- Etiquetas
- Bolsas
- Celoseda

- Bolsas y joyería: Caja fuerte, estuches y vitrinas.
- Dulces y juguetes: Nichos, columnas, arcos y vitrinas.
- Farmacia: Bufferson, básculas, frascos, tubos de ensayo, matraz, vitrinas, Erlenmeyer, mechero, mortero, nichos y anaqueles.
- Libros y revistas: Anaqueles, carousel, revisteros, mesas y nichos.
- Foto y relojes: Vitrinas, caja fuerte y estuches.
- Discos y sonido: Nichos, vitrinas y display.
- Perfumería: Vitrinas, anaqueles, papel secante, probadores y exhibidores para esmalte.
- Plata y regalos: Vitrinas, islas, cubos, aparadores y anaqueles.
- Tabacos y novedades: Vitrinas, anaqueles, isla, exhibidores de: lentes, corbatas, cinturones y calcetines.

CONSIDERACIONES ADICIONALES AL PUESTO:

Empty box for additional considerations.

AUTORIZACION

_____	_____	_____
-------	-------	-------

V. RECURSOS MATERIALES REQUERIDOS POR EL PUESTO

EQUIPO Y MAQUINARIA

PAPELERIA.

- Hojas de entrega de caja
- Boletines bancarios
- Cuota de venta diaria
- Block de orden de compra
- Block de transferencias
- Block de devoluciones de clientes
- Copia de facturas
- Block de composturas o grabados
- Hojas de conteo
- Libros de control (en unidades sin sistema)
- Garantias de diversós articulos
- Libretas de control FSA-972 (solo perfumeria)
- Plano departamental

CONSIDERACIONES ADICIONALES AL PUESTO:

AUTORIZACION

	C P. EDUARDO ZEAM	C P. FRANCISCO MARTINEZ, G

ANEXO 2



REPORTE DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

CENTRO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

NOMBRE	FECHA
PUESTO	UNIDAD

1. PRESENTACION PERSONAL	RESERVADO, ASPECTO SUCIO, EN GENERAL DESAGRADABLE	ASO SUPERFICIAL, PRESENTACION POCO FAVORABLE	PRESENTACION ADECUADA PARA EL PUESTO	CUIDADOSO EN SU ASPECTO GENERAL	PRESENTACION IMPERFECTA
2. ESTABILIDAD LABORAL	CAMBIOS MUY FRECUENTES SIN RAZON JUSTIFICADA	CAMBIOS FRECUENTES, EVENTUALMENTE SIN JUSTIFICACION	CAMBIOS RAZONABLES, CON JUSTIFICACION	POCOS CAMBIOS RAZONES BIEN JUSTIFICADAS	MUY ESTABLE, CAMBIOS MINIMOS Y JUSTIFICADOS
3. CAPACIDAD INTELCTUAL	INCAPAZ DE SEGUIR INSTRUCCIONES SEMILLAS	SE LE DIFICULTA SEGUIR INSTRUCCIONES SEMILLAS	TIENE A HACER LAS COSAS POR HABITO O COSTUMBRE	PODE RESOLVER PROBLEMAS CON INSTRUCCIONES PRECISAS	PODE RESOLVER PROBLEMAS COMPLEJOS Y APORTAR IDEAS
F. 4. INICIATIVA	SE APTA A RUTINAS Y NORMAS ESTABLECIDAS	SE APTA A RUTINAS Y NORMAS ESTABLECIDAS	TIENE A HACER LAS COSAS POR HABITO O COSTUMBRE	TIENE A HACER LAS COSAS POR HABITO O COSTUMBRE	INICIATIVA EXTRAORDINARIA, CREATIVO Y DECIDIDO
A. 5. RESPONSABILIDAD	EVITA ASUMIR RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS	ASUME SUS OBLIGACIONES CON INICIATIVA Y CRITERIO			
C. 6. SOCABILIDAD	TIEMPO, RESERVADO, EVITA LA COMERCENCIA CON OTROS	SE RELACIONA POCO, PREFERE NO SOCIALIZAR	SE RELACIONA POCO, PREFERE AMABLE, EXTRAER RUIDO, LE GUSTA CONVIVIR CON OTROS	SE RELACIONA POCO, PREFERE AMABLE, EXTRAER RUIDO, LE GUSTA CONVIVIR CON OTROS	PROPIA OPORTUNIDADES PARA SOCIALIZAR
T. 7. RELACION CON AUTORIDAD	REBELDE, INDISCIPLINADO, RECHAZA LA AUTORIDAD	SE RESISTE A LA AUTORIDAD, LA ACEPTA BAJO PRESION	SE SUELE A LA AUTORIDAD, LA ACEPTA BAJO PRESION	SE SUELE A LA AUTORIDAD, LA ACEPTA BAJO PRESION	ACEPTA AUTORIDAD Y NORMAS EN FORMA RESPETUOSA Y POSITIVA
O. 8. TRABAJO EN EQUIPO	CONFLICTIVO POCO INTEGRADO	RECHAZA TRABAJAR EN GRUPO	TRABAJA EN GRUPO	TRABAJA EN GRUPO	PROPIA Y AUMENTA EL TRABAJO EN GRUPO
R. 9. MADUREZ EMOCIONAL	INESTABLE, ANGIUSTADO, SE ALTERA FACILMENTE	MUY ESTABLE, POSITIVO, SEGURO DE SI MISMO Y ADAPTADO			
E. 10. DINAMISMO	LENTO, POCO DINAMICO, EVITA REALIZAR ESFUERTOS	ALIMENTE DINAMICO DESPERTA LOS RETOS Y LA PROFESION			
S. 11. ACTITUD DE SERVIDO	INCAPAZ DE DAR ATENCION AL CLIENTE	MUY MARCADA ACTITUD DE ASOSORAR Y ORIENTAR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.			
12. HABILIDAD DE VENTA	POCA CAPACIDAD PARA COMVENIR CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO EN PUNTOS DE INTERES PARA EL CLIENTE.	POCA CAPACIDAD PARA COMVENIR CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO EN PUNTOS DE INTERES PARA EL CLIENTE.	POCA CAPACIDAD PARA COMVENIR CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO EN PUNTOS DE INTERES PARA EL CLIENTE.	POCA CAPACIDAD PARA COMVENIR CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO EN PUNTOS DE INTERES PARA EL CLIENTE.	POCA CAPACIDAD PARA COMVENIR CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO EN PUNTOS DE INTERES PARA EL CLIENTE.

CONCLUSIONES	NO CONTRIBUIBLE, NO REDUNE EL PERFIL DEL PUESTO	ACEPTABLE CON RESERVAS, PUEDE SER CONTRIBUIDO SIN RIESGO	RECOMENDABLE PARA LA POSICION	EXCEDE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	CANDIDATO EXCELENTE
--------------	---	--	-------------------------------	--------------------------------------	---------------------

COMENTARIOS ADICIONALES

ENTREVISTADO

NOTA: EL FACTOR 12 SE APLICA SOLAMENTE PARA EL PUESTO DE CAJERO-VENDEDOR (TIENDA)