



78
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

EL PSICÓLOGO EN UNA ORGANIZACIÓN DE
SERVICIO DE LA RAMA TURISTICA.

REPORTE DE TRABAJO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTA:
ABEL EDGAR HASSAN LEDESMA

ASESORES:
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES.
LIC. EDY AVILA RAMOS
LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN.



Campus Iztacala

AÑO 2001

200143



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Gracias a la vida

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
me dio dos luceros que cuando los abro
perfecto distingo lo negro del blanco
y en el alto cielo su fondo estrellado
y en las multitudes la mujer que yo amo.*

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
me ha dado el oído que en todo su ancho
graba noche y día grillos y canarios
martillos, turbinas, ladridos, chubascos
y la voz tan tierna de mi bien amada.*

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
me ha dado el sonido y el abecedario
con él las palabras que pienso y declaro
"madre, amigo hermano" y luz alumbrando
la ruta del alma de la que estoy amando*

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
me ha dado la marcha de mis pies cansados
con ellos anduve ciudades y charcos
playas y desiertos, montañas y llanos
y la casa tuya, tu calle y tu patio.*

*Gracias a la vida que me ha dado tanto
me dio el corazón que agita su marco
cuando miro el fruto del cerebro humano
cuando miro el bueno tan lejos del malo
cuando miro el fondo de tus ojos negros.*

*Gracia a la vida que me ha dado tanto
me ha dado las risas y me ha dado el llanto
así yo distingo dicha de quebranto
los dos materiales que forman mi canto
el canto de todos que es el mismo canto
el canto de todos que es mi propio canto
Gracias a la vida!*

Violeta Parra

Vaya un agradecimiento silencioso a:

Lic. José Esteban Vaquero Cazares.

Lic. Edy Avila Ramos

Lic. Angel Enrique Rojas Servin.

Mis asesores.

Lala y Zaira.

Mis muy queridas esposa e hija.

Gloria y Jalit.

Mis padres.

Laila y Jaime.

Mi familia.

Mario, Cuami y Jorge.

Mis amigos.

INDICE

Resumen.	pag. 1
Introducción.	2
Capítulo 1.- Antecedentes de las organizaciones.	4
1.1 Origen de las organizaciones.	4
1.2 Concepto de organización.	6
1.3 Tipos de organización.	7
Capítulo 2.- El papel del psicólogo en las organizaciones.	10
2.1 La relación entre la Psicología y las organizaciones.	10
2.2 Las funciones del Psicólogo en las organizaciones.	12
Capítulo 3.- La Psicología Organizacional.	15
3.1 Concepto de Psicología Organizacional.	15
3.2 Características de la psicología Organizacional.	16
Capítulo 4.- Reclutamiento y selección.	18
Capítulo 5.- Adiestramiento y capacitación.	44
Capítulo 6.- Descripción de la organización "Grupo TTN".	51
6.1 Antecedentes.	51
6.2 Características.	51
Capítulo 7.- Funciones del Psicólogo en la organización.	53
7.1 Reclutamiento y selección.	53
7.2 Capacitación y adiestramiento.	59
Capítulo 8.- Alternativas y sugerencias del Psicólogo para la Organización.	61
Bibliografía.	
Anexos.	

RESUMEN

El ser humano desde la prehistoria siempre ha tendido a formar grupos, estos son el origen de todas las organizaciones actuales, las cuales se pueden concebir como un grupo de dos o más personas, que tienen una meta o una serie de metas comunes.

Todas las personas están relacionadas de una u otra forma con algún tipo de organización.

La psicología tiene en las organizaciones, un área muy amplia de acción, ya que sin los seres humanos no puede existir ninguna organización, y la conducta del ser humano es su objeto de estudio.

El psicólogo tiene varias funciones que desempeñar dentro de las organizaciones, con las cuales, se logra un mejor manejo y control de las mismas.

Algunas de las actividades principales del psicólogo en las organizaciones se centran básicamente en el control de personal, en buscar a las personas idóneas que pertenecerán a la organización, en capacitarlas para que tengan un mejor desempeño, en motivarlas para obtener mejores beneficios para ellos mismos y para la empresa, entre otras tareas.

La psicología, como todas las disciplinas, tiene diferentes intereses, uno de estos está relacionado con las organizaciones.

A la rama de la psicología que estudia a las organizaciones se le denomina "Psicología Organizacional", la cual se interesa por todas las actividades del ser humano en su relación con las organizaciones.

Algunas de las actividades de la psicología organizacional, son principalmente el reclutamiento y selección de personal, y el adiestramiento y la capacitación de personal.

El presente escrito tiene como objetivo el describir y analizar las actividades desarrolladas por el psicólogo en una organización de servicio de la rama turística durante los últimos doce meses de labores.

INTRODUCCION

¿Es posible encontrar una institución, empresa, fábrica u organización donde no trabaje una sola persona?

Aún las empresas más sofisticadas que cuentan con modernos procedimientos de producción, que poseen sistemas automatizados de fabricación en serie, necesitan de personal para el manejo de tales métodos.

Toda organización está formada por un grupo de personas, las cuales tienen algunas metas en común, generalmente relacionadas directa o indirectamente con los objetivos de la empresa.

Así pues, toda persona está vinculada a lo largo de toda su vida con diferentes organizaciones. Al momento de nacer el ser humano pasa a formar parte del tipo de organización fundamental en toda sociedad, la familia. A partir de entonces recorre diferentes modalidades de organización, la escuela, las instituciones de salud, los centros deportivos y culturales, las asociaciones religiosas y finalmente las empresas laborales donde pasará la mayor parte de su vida.

Así, el hombre siempre está ligado o formando parte de alguna organización cualquiera que ésta sea.

En toda organización siempre existirán pautas de comportamiento entre sus integrantes. Estas pautas vienen a determinar las características generales de la institución.

Las normas de conducta que existen en toda organización son de sumo interés para la ciencia que estudia el comportamiento, la psicología.

La psicología luego de estudiar el comportamiento de las personas integrantes de las organizaciones ha logrado establecer algunas teorías sobre la dinámica de las instituciones y con ellas ha adquirido herramientas con las cuales puede intervenir en diversos aspectos de las organizaciones y modificar su funcionamiento.

Como representante de la disciplina del comportamiento, el psicólogo posee conocimientos teóricos que le sirven para modificar o alterar las normas de conducta de los miembros de la organización, encaminadas a mejorar el manejo de

sus recursos, ya sean materiales, técnicos o humanos y así obtener mejores resultados en los objetivos establecidos por la empresa, y logrando mayores beneficios tanto para la organización como para sus integrantes.

Este reporte de trabajo se centra fundamentalmente en el análisis de las organizaciones, y principalmente en las labores realizadas por el psicólogo dentro de una organización en de la rama turística.

Este reporte está conformado por ocho capítulos, que ha continuación se describen:

En el capítulo 1 "Antecedentes de las organizaciones", se describe el origen de las organizaciones, se define el concepto de organización y los tipos de organización que existen.

El capítulo 2 denominado "El papel del psicólogo en las organizaciones", menciona la relación entre la psicología y las organizaciones y las funciones que desempeña el psicólogo en éstas.

El capítulo 3 "La Psicología Organizacional", define el concepto de psicología organizacional, sus características y objetivos.

En el capítulo 4 "Reclutamiento y selección" se detallan las diferentes secciones del proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en las organizaciones.

El capítulo 5 "Adiestramiento y capacitación" describe nociones generales sobre las áreas del adiestramiento y capacitación.

El Capítulo 6 "Descripción de la organización "Grupo TTN" en esta sección se mencionan los antecedentes y las características de dicha organización.

En el capítulo 7 "Funciones del Psicólogo en la organización", se detallan las actividades del psicólogo realizadas durante doce meses en la organización. Las cuales se enfocaron principalmente en reclutar y seleccionar personal para la empresa, así como adiestrarlo y capacitarlo en las labores diarias de la organización.

Finalmente, en el capítulo 8 "Alternativas y sugerencias del Psicólogo para la organización". El psicólogo hace algunas reflexiones y sugerencias para tratar de mejorar algunos aspectos de la organización, por ejemplo la rotación de personal.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Origen de las organizaciones.

De todas las especies zoológicas, sólo el ser humano no puede sobrevivir adaptándose al medio natural, sino que debe esforzarse en modificar ese medio natural a sus propias necesidades (Mandel, 1989).

Las demás especies animales se adaptan al medio natural gracias al desarrollo de diferentes órganos especializados. Los órganos especializados del hombre, la mano de pulgar libre y su sistema nervioso desarrollado no le permiten procurarse directamente su alimento basándose únicamente en la destreza física como otras especies, debido a esto el ser humano tuvo la necesidad de idear otras formas de procurarse el alimento, una de ellas fue la de cazar en grupo.

Los seres humanos a través de su historia siempre han tendido a formar grupos, esta es una tendencia evidente y universal en todos los individuos de cualquier lugar del planeta. Los hombres se unen para alcanzar diversos objetivos, uno de los principales es el de protegerse mutuamente del peligro, de esta manera los pueblos prehistóricos se aliaban para rechazar a tribus más numerosas de depredadores. Otro objetivo para formar grupos siempre ha sido el de asegurarse los medios indispensables para la satisfacción de sus necesidades, como la alimentación y vivienda, esto es lo que llevó al hombre primitivo a unirse con otros para cazar a un animal, ya que un hombre sólo estaba limitado físicamente para enfrentarse a bestias como el mamut por ejemplo. De este forma el hombre aprendió que al reunirse adquiría la capacidad de enfrentarse a cualquier obstáculo. A través de los siglos el hombre fue adquiriendo la necesidad de formar parte de un grupo, a tal grado que un individuo que se encuentra aislado de los demás es un hombre que tiene problemas de adaptación ante la sociedad.

Esta capacidad del hombre de agruparse la ha extendido a todos los ámbitos de su vida diaria, como pueden ser, la educación, la cultura, la alimentación, la diversión, la producción y el trabajo.

Como consecuencia de esta unión de individuos en grupos surge la dirección de un jefe. Con esta organización inferior, formada por una rudimentaria

división de trabajo, el hombre empezó a participar de las ventajas que tenían el dirigir sus esfuerzos hacia un fin predeterminado, organizándose en grupos de trabajo con la autoridad y guía de uno o varios jefes formándose así los primeros indicios de lo que hoy son las organizaciones.

En toda la historia de la humanidad se encuentran ejemplos de estas organizaciones, que se vuelven más complejas a medida que las sociedades evolucionan.

Todas las grandes civilizaciones de la antigüedad como los egipcios, los persas, los romanos, los chinos y los pueblos prehispánicos mostraron diversas formas de organizaciones sociales complejas diseñadas para un propósito bien definido y comprendido.

En la edad media se encuentra un tipo de sociedad denominado Feudo, en la cual los pobladores tienen la obligación de servir a un señor feudal a cambio de la posesión de la tierra.

La producción de bienes de consumo en esa época era muy pobre, la fabricación se desarrollaba en los propios hogares siendo una producción de tipo familiar y artesanal (Marx, 1989).

Con el tiempo, el artesano necesitó ayuda extrafamiliar para continuar con su oficio, aún de tipo casero, por eso se hizo asistir primero de aprendices y posteriormente de oficiales maestros (Marx, 1989).

Este suceso aparentemente sin importancia, da inicio a grandes cambios dentro del sistema de producción que existía en ese tiempo. Los artesanos comienzan a buscar nuevas formas para producir un mayor número de mercancías, desarrollan nuevas herramientas y técnicas para el desempeño de sus actividades, a este acontecimiento se le conoce como Revolución Industrial y marca el final de la época feudal y el principio de una nueva etapa histórica, el Capitalismo (Marx, 1989).

Con la llamada Revolución Industrial se fueron desplazando los artesanos, maestros, oficiales y aprendices de sus talleres caseros a centros de trabajo llamados fábricas, lugares donde estaban bajo la dirección y dependencia

de un patrón o empresario, dueño de los materiales y útiles de trabajo que son proporcionados al artesano para el desempeño de su labor.

El artesano se vio de pronto dirigido por un capataz, el cual se caracterizaba por la rudeza en el mando. Estos capataces hacían personalmente la selección de los obreros y no les proporcionaban instrucción alguna.

A partir de la Revolución Industrial surgieron cambios importantes y drásticos en la mayor parte de los ámbitos de la sociedad, incluyendo a las organizaciones. Dentro de éstas el principal cambio que apareció fue el de la división del trabajo, el cual afecta al mismo tiempo a la organización misma.

Antes de la Revolución industrial las organizaciones eran de administración pública, ya que básicamente la producción de objetos y mercancías eran para el consumo personal y de la población en general.

No es sino hasta la Revolución Industrial que surge una planeación de los elementos productivos materiales y humanos dirigida a satisfacer necesidades privadas

Como se ha descrito, las organizaciones han pasado por varias etapas para llegar hasta la época actual, en donde, a pesar de tener tanto tiempo de desarrollo, es difícil ejercer un buen control sobre ellas. Para lograr controlar una organización es preciso conocerla, en primer lugar se debe saber qué es una organización.

1.2 Concepto de Organización.

Según Arias (1980), las organizaciones son unidades creadas intencionadamente con la finalidad de alcanzar objetivos específicos; para ello toda organización debe contar con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), técnicos (procedimientos, instructivos, manuales de operación, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización).

Robins (1984), considera que las organizaciones son unidades sociales coordinadas, compuestas de dos o más personas, que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

Por otra parte Reyes (1987), luego de analizar varias definiciones concluye que la organización es "la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (P. 212).

Para complementar las definiciones es importante tomar en cuenta que una organización no está aislada, sino que tiene relaciones y limitaciones ambientales, económicas, sociales, culturales, políticas y legales, las cuales tienen gran influencia sobre ella (Bennis, 1973).

Lo anterior es muy interesante pues hay que considerar que una organización no es un organismo independiente sino que está conectado con una serie de variables muy complejas que lo pueden afectar, por ejemplo se ha visto como una crisis económica o una devaluación del peso ha llevado a la quiebra a un número considerable de organizaciones. Además de lo anterior se encuentran los clientes de la empresa y sus competidores, los cuales no forman parte de ella pero igualmente ejercen una gran influencia sobre la organización.

Dentro de este marco Bennis considera que la organización se encuentra compuesta por dos sistemas: 1- el de personal, en el cual se incluyen las características psicológicas como la capacidad, la inteligencia, la personalidad, los valores y las actitudes de cada una de las personas que forman parte de la organización, y 2- el formal, integrado a su vez por tres componentes interactúales: a.- la tecnología, b.- la estructura de la organización y c.- el tipo de liderazgo.

1.3 Tipos de organización.

Existen diferentes sistemas para clasificar las organizaciones, entre ellas se tienen las siguientes (Kelly, 1978):

De acuerdo con su giro pueden ser:

- 1- Comerciales; las que se dedican a comprar y vender mercancías.
- 2- Industriales; Se dedican a la fabricación y transformación de productos.

- 3- De servicio: son aquellas que basan sus actividades en la prestación de servicios profesionales como puede ser financieros, de asesoría, de servicios médicos, turísticos, etc.

De acuerdo con su origen de capital:

- 1- Privado: en las cuales el capital es aportado por iniciativa propia de una o más personas en particular.
- 2- Público: Las cuales están a cargo del estado, las cuales pueden ser federales, estatales y municipales.

De acuerdo con su constitución:

- 1- Personas físicas: Estas organizaciones son propiedad de una sola persona misma que las administra y representa.
- 2- Personas morales: éstas organizaciones son propiedad de varias personas (accionistas), que permanecen en anonimato, por lo tanto la empresa adquiere un nombre propio mediante el cual se le identifica y administra.

De acuerdo con su principal beneficiario (Byars, 1983)

- 1- Asociaciones de beneficio mutuo: En éstas se pretende beneficiar a los miembros y afiliados de dicha organización, entre éstas se encuentran los sindicatos, partidos políticos y las asociaciones.
- 2- Las empresas comerciales: en éstas el principal beneficiario es el mismo dueño.
- 3- Las organizaciones de servicio: El principal beneficiario de este tipo de organizaciones es el cliente, aquí se encuentran los hospitales las escuelas, etc.
- 4- Las organizaciones comunitarias: los principales beneficiarios son el público en general, aquí se tienen al ejército, la policía, los bomberos, etc.

Es importante señalar que existe una clasificación más; La organización formal e informal.

Todas las organizaciones tienen dentro de sí mismas, una organización formal y otra informal. La formal está concebida por la dirección general como el sistema

más eficiente para realizar los objetivos de la empresa, y está caracterizada por las líneas de autoridad y control, determina los canales de comunicación oficiales. La organización informal es la contraparte inevitable de la organización formal, representa la repuesta de los organizados a los organizadores y se refiere a las pautas de relaciones interpersonales e intergrupales que siempre se desarrollan dentro de la organización formal y paralelamente a ella. La organización informal tiene, de modo inevitable, objetivos diferentes a los de la organización formal y generalmente incluye a las camarillas. Es probable que se constituya una organización informal cuando la organización formal resulta ineficiente, o cuando no alcanza a satisfacer importantes necesidades humanas de los miembros (Kelly, 1978).

Las organizaciones tienen una enorme importancia para la psicología, ya que todo ser humano está siempre relacionado de alguna u otra forma con algún tipo de organización, ya sea en la escuela, la fábrica, los centros deportivos, etc. Así pues, las organizaciones ofrecen un amplio campo de estudio y aplicación para la ciencia del comportamiento.

CAPÍTULO 2

EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 La relación entre la Psicología y las organizaciones.

Para poder definir el concepto de psicología organizacional y relacionarlo con las organizaciones se hace necesario dar una breve descripción de lo que es la disciplina de La Psicología.

La Psicología; como todas las ciencias, ha pasado por un largo proceso de desarrollo. Durante este proceso se puede descubrir una serie de sucesos que dan a la psicología una característica particular, es la ciencia que más tardó en desarrollarse, en comparación con las llamadas ciencias exactas como la física o la química, además la psicología ha tenido problemas para definir su objeto de estudio (Marx y Hillix, 1983).

La principal causa para definir el objeto de estudio de la psicología es la complejidad del ser humano, como lo han señalado la mayoría de quienes han tratado de estudiarlo de manera científica (Marx y Hillix, 1983).

Lo anterior es más fácil de comprender si se analizan brevemente algunos de los diferentes enfoques psicológicos existentes en la actualidad, en donde es posible observar como algunos de ellos llegan incluso a contradecirse en sus teorías y conceptos acerca del ser humano.

Entre los principales enfoques psicológicos se encuentran; el conductismo, el humanismo, y el psicoanálisis.

El principal objeto de estudio del conductismo es la conducta, la cual se puede definir como movimientos corporales y reacciones internas y externas del organismo a los fenómenos del medio ambiente. Entre estos movimientos y reacciones se encuentran el andar, hablar, las secreciones glandulares y todo tipo de actividades (Mednick, Higgins, y Kirchenbaum, 1982)

El conductismo considera "la conducta como un producto de la relación entre el estímulo y la respuesta" (Sarason, 1985, página. 77), es decir, para los conductistas el comportamiento del hombre está regido por los eventos o estímulos

que reciben del ambiente. Para el conductismo una conducta ocurre cuando un evento o estímulo se presenta en el ambiente. Así, el mundo real o exterior y el elemento fisiológico de un individuo se combinan para determinar todos los aspectos de su conducta. Así pues se puede concluir que la conducta está determinada por eventos precedentes que generalmente son externos (estímulos reforzadores en el ambiente)(Sarason, 1985).

Por su parte el psicoanálisis afirma que toda conducta, ya sea manifiesta (como el movimiento ocular) u oculta (como el pensamiento) está determinada por procesos mentales interiores. La teoría psicodinámica está basada en la idea que los pensamientos y las emociones internas son una fuente extremadamente importante de la conducta. Aquí son, el mundo real o exterior y la vida psíquica interna de un individuo los que se combinan para determinar todos los aspectos de su conducta. En este caso la conclusión es que la conducta está determinada por eventos precedentes internos (los sentimientos y fantasías de la persona)(Sarason, 1985).

La psicología humanística afirma que la conducta del ser humano está orientada hacia una realización personal, mediante la búsqueda de la satisfacción de necesidades de distinta índole. Afirma, además, que la conducta del ser humano no está directamente determinada por el exterior, sino que hace hincapié en la creencia de que los individuos son únicos y que deben ser libres para hacer sus propias elecciones sobre la dirección que desean tomar en la vida (Sarason, 1985).

Se podrían detallar algunos otros enfoques psicológicos, pero con las mencionadas es posible analizar la ambigüedad del objeto de estudio de la psicología. Se puede notar que estos tres enfoques tienen diferentes intereses.

El psicoanálisis estudia los sentimientos y fantasías del ser humano, mientras que el conductismo estudia la relación entre los estímulos del ambiente y las respuestas del hombre ante estos estímulos, y por su parte el humanismo afirma que la conducta del hombre no está directamente determinada por eventos precedentes (del exterior o del interior) sino que el hombre es libre para dirigir el rumbo de sus acciones y de su vida.

Existe un hilo común en estos y otros enfoques, y es que todos estudian el comportamiento o conducta del ser humano, independientemente de cuales sean sus posturas ideológicas.

Mednick, Higin y Kirchenbaum (1982) conciben a la psicología como el estudio científico de la conducta, considerando que el panorama de problemas, situaciones e intereses de los psicólogos cubre los factores biológicos, ambientales y sociales que afectan a la conducta y a la experiencia del ser humano.

Los objetivos de la ciencia de la psicología son la descripción, predicción, explicación y control de la conducta y la experiencia (Mednick, Higin y Kirchenbaum,1982).

Como campo de estudio, la psicología tiene muchas subdivisiones especializadas. Los psicólogos trabajan en la industria, el gobierno, los colegios, y, además, se dedican a la práctica privada de su profesión (Mednick, Higin y Kirchenbaum,1982).

La psicología desde hace muchos años ha venido incursionando dentro de las organizaciones. Es importante aquí señalar que la psicología, dentro las organizaciones, no pretende abarcar campos de otras disciplinas como la administración, sino que aporta algunas bases teóricas y técnicas apropiadas para influir en los aspectos conductuales del elemento más importante de toda organización, el ser humano.

2.2 Las funciones del psicólogo en las organizaciones.

Gilmer (1976) considera que la psicología, dentro de las organizaciones, se puede ocupar de cuatro funciones básicas de las relaciones entre los hombres, 1- se ocupa de las relaciones entre persona y persona, 2- entre persona y grupo, 3- entre persona y objeto y 4- se ocupa de los problemas internos del hombre mismo.

A las anteriores se puede añadir una más y es la relación del hombre entre grupo y grupo, pues generalmente en todas las organizaciones suelen surgir discrepancias entre sus diferentes grupos o departamentos, por ejemplo entre el personal de ventas y el personal de producción.

Dentro de las organizaciones, el psicólogo puede realizar varias funciones entre las que se encuentran:

- 1- El reclutamiento y selección de personal- mediante esta función el psicólogo busca a la persona más idónea para la empresa de acuerdo a ciertos atributos básicos relevantes para la organización.
- 2- Análisis de puestos- esta función está estrechamente relacionada con la anterior ya que ayuda a definir sistemáticamente las tareas que se desempeñan en la organización, que son las características que se buscarán en los individuos a contratar.
- 3- Adiestramiento y capacitación- función que tiene como objetivo entrenar y enseñar al personal de la organización a desempeñar las tareas y roles específicas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa misma.
- 4- Motivación- esta función es muy importante tanto para la empresa, que busca obtener altas utilidades, como para los empleados a quienes les interesa mejorar su nivel de vida. Mediante la realización de programas de motivación el psicólogo logra un equilibrio entre la organización y sus empleados buscando un beneficio para ambos.
- 5- Seguridad e higiene laboral- la función del psicólogo en esta área es la de hacer notar al personal la importancia de la prevención de accidentes, ya que esto se refleja directamente en la salud de los empleados y en la productividad de la empresa. Aquí el psicólogo debe motivar a los empleados para participar en programas y comités de higiene y seguridad.

Además de las funciones anteriores el psicólogo debe concentrarse en mejorar las relaciones humanas en la organización, buscando mejorar la comunicación dentro de la misma, así como establecer los sistemas de liderazgo y toma de decisiones más idóneos para la organización. Otro aspecto importante es medir el nivel de satisfacción alcanzado por los miembros por pertenecer a la empresa.

Las funciones mencionadas anteriormente forman parte de los intereses de la Psicología Organizacional, la cual muestra gran interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial empeño en comprender las organizaciones, así como en buscar su mejoría (Gilmer, 1976).

CAPÍTULO 3

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

3.1 Concepto de Psicología Organizacional.

Antes de definir el concepto de psicología organizacional sería pertinente mencionar que los términos de psicología industrial, psicología organizacional suelen ser considerados como sinónimos.

Al respecto, Blum (1985) brinda algunas consideraciones afirmando que la psicología industrial se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología, utilizando los métodos prescritos por la disciplina madre. Así, concluye que la psicología industrial es simplemente la aplicación o extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

Blum (1985) explica que dentro de la psicología industrial ha surgido un interés por las organizaciones a tal grado que Leavitt sugiere desde 1961 que se debe cambiar del nombre de psicología industrial por el de psicología de la organización.

Ballesteros (1982) considera, de manera similar al concepto de psicología industrial de Blum, al afirmar que el concepto de psicología organizacional está dado por el propio concepto de psicología general, pero aplicado a un campo concreto de actuación, el campo del trabajo en las organizaciones. En este sentido y haciendo referencia al concepto clásico de la Psicología, se puede considerar a la psicología organizacional como el estudio de la conducta dentro del ámbito del trabajo profesional en las organizaciones.

Gilmer (1976) reafirma lo anterior mencionando que la psicología se ocupa de todo lo relacionado con el comportamiento del hombre, así, también se ocupa del comportamiento del hombre en las industrias y organizaciones. Se interesa del obrero que trabaja en la cadena de producción, del agente viajero, de la chica que realiza las labores burocráticas, del jefe de personal, del supervisor, etcétera.

3.2 Características de la psicología organizacional.

La psicología organizacional estudia los problemas humanos de las organizaciones privadas, gubernamentales, militares y comunitarias, se ocupa de problemas de personal, y recientemente, se ha hecho cargo de los conceptos relativos a los aspectos humanos de los sistemas (Peiro, 1981).

Según Peiro (1981), la psicología organizacional se ocupa de los problemas psicológicos que aparecen en toda organización, poniendo especial atención en las entidades industriales. Aquí está interesada esencialmente en brindar criterios a adoptar frente a la problemática general de las distintas secciones, más que ofrecer soluciones para resolver problemas concretos.

Las organizaciones experimentan cambios continuos y rápidos. Por una parte se ven influenciadas por los aspectos físicos de la tecnología, por otra parte por el nuevo enfoque de los problemas humanos a cargo de los especialistas en el comportamiento humano, por otra más, los procedimientos operacionales de toda organización están en estrecha relación con las personas que la integran. Así que los procedimientos organizacionales, centrados anteriormente en los aspectos técnicos, deben tomar, ahora en cuenta al factor humano (Peiro, 1981).

La función del psicólogo en las organizaciones no se limita sólo a la aplicación de Tests. En la actualidad ha ampliado sus funciones, puede asesorar al departamento de relaciones industriales en las negociaciones contractuales que la empresa sostiene con el sindicato; o preparar investigaciones de campo orientada hacia la mercadotecnia donde analiza las costumbres de los empleados oficinistas de determinada área cuando termina su jornada laboral; también puede dar asesoría al gerente para mejorar el nivel de vida de los trabajadores y mejorar la producción al mismo tiempo (Peiro, 1981).

La psicología organizacional interviene en toda organización, pero tiene mayor incidencia en las entidades industriales y empresariales. El psicólogo organizacional no realiza las mismas funciones en todas las organizaciones sino que se debe adecuar a las características de la organización, pues no tienen la misma estructura una organización educativa y una empresarial.

Aunque el psicólogo dentro de las organizaciones puede realizar muy diversas actividades y funciones, la realidad es que en México el psicólogo organizacional realiza funciones más limitadas, generalmente se encuentra al psicólogo organizacional en las áreas de recursos humanos, reclutando y seleccionando al personal adecuado para las empresas, capacitando a empleado de diferentes niveles, realizando análisis de puestos, desarrollando programas de motivación para el trabajo y programas de prevención de accidentes.

También se suele encontrar al psicólogo organizacional desempeñando actividades que no pertenecen a su disciplina profesional como es llevar trámites administrativos del IMSS, AFORE, INFONAVIT, etc., también suele encargarse de labores contables como hacer calculos de percepciones y deducciones pertenecientes a la nomina de los empleados, además realiza actividades administrativas como la contratación del nuevo empleado haciendo la recepción y archivo de la documentación.

CAPÍTULO 4

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Toda organización debe llevar un adecuado proceso de administración de todos sus recursos, ya sean materiales, técnicos o humanos (Arias, 1980).

En los recursos materiales están comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, la materia prima, etc.

Los recursos técnicos se refieren a los sistemas, procedimientos, organigramas, manuales, etcétera.

Los recursos humanos son todas las personas que laboran en la empresa.

El departamento de recursos humanos es el encargado de la administración del elemento humano de las organizaciones y se dedica a la motivación, la aplicación de medidas de disciplina, la administración de conflictos, la capacitación, el reclutamiento y asignación de puestos para el personal (Robins, 1994).

Mediante el reclutamiento y selección de personal se provee a la organización del elemento humano para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles (Robins, 1994).

Para realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal se deben llevar a cabo diferentes actividades, poniendo especial cuidado en la realización de cada una de ellas, estas actividades se representan en la tabla 1.

TABLA 1

Vacante.

Requisición de personal.

Análisis del puesto.

Descripción del puesto.

Especificaciones o requisitos para el puesto.

Reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento internas.

Fuentes de reclutamiento externas.

Inventario de personal.

Recepción de candidatos.

Selección.	Solicitud de empleo y curriculum vitae.
	Entrevista previa.
	Evaluaciones.
	Entrevista profunda.
	Examen médico.
Manejo de los candidatos.	
	Recepción de documentos.
	Contratación.
	Programa de inducción.

Tabla 1- Proceso de reclutamiento y selección de personal.

A continuación se describe cada una de las partes del proceso.

Vacante.

El proceso de reclutamiento y selección comienza cuando se hace necesario contratar alguna persona para realizar determinada actividad, es decir, cuando surge una vacante a cubrir.

Una vacante puede presentarse por un ascenso, un despido o un retiro voluntario de algún empleado o por la creación de un puesto nuevo, en cualquier caso es necesario hacer la requisición de personal al departamento indicado que puede ser el de personal o de recursos humanos.

Requisición de personal.

Antes de llenar una vacante particular se debe tener una idea clara del puesto a cubrir. A menos que se conozcan los requisitos precisos del puesto no se podrá dar una dirección correcta a las fuentes de reclutamiento (Stanton, 1985).

Heinz y Harold (1994) consideran que "antes de comenzar el reclutamiento se deben determinar con claridad los requerimientos del puesto, los cuales deben estar relacionados directamente con la tarea." (P. 377).

Esencialmente en esta etapa se necesita una descripción detallada y precisa del trabajo que incluya aspectos importantes tales como tareas que debe ejecutar, condiciones de trabajo relacionadas, relaciones de información y autoridad, equipo

y maquinaria necesaria para el desarrollo de las actividades, grado de atención al público y otros datos importantes y pertinentes del trabajo (Stanton, 1985.). En otras palabras esta es la información que se requiere para realizar el análisis del puesto a cubrir.

Mediante la información obtenida con el análisis del puesto es posible realizar una descripción del puesto, con la cual se está preparado para hacer una lista de las especificaciones esenciales del trabajo, es decir, una compilación de las principales capacidades que debe poseer el candidato para llevar a cabo con éxito los deberes y responsabilidades de la posición (Stanton, 1985.)

Stanton (1985. P. 40) afirma que "Las descripciones de trabajos y las especificaciones de trabajo son ambos productos finales del proceso conocido como análisis de trabajo - un sistema que recoge información crítica básica sobre un puesto específico".

Según Stanton (1985) el análisis del puesto puede realizarse mediante:

- 1- La observación de un empleado mientras desempeña su trabajo.
- 2- Una entrevista con el individuo respecto a la naturaleza del trabajo.
- 3- La administración de cuestionarios relacionados con el trabajo a empleados que actualmente efectúan el trabajo.
- 4- Una combinación de varias o todas las técnicas indicadas.

Muchas organizaciones preparan una requisición de personal para enviarla al departamento de recursos humanos cuando surge una vacante, esto tiene como objetivo proveerle de la información básica relativa a los trabajos que necesita (Stanton, 1985.). En otras organizaciones es el personal de recursos humanos quien debe obtener la información necesaria para cubrir los puestos necesarios.

Al momento de realizar la lista de especificaciones exactas que el candidato idóneo debe poseer, se debe tener cuidado de que éstas especificaciones sean realistas.

Muchas personas han fracasado en un puesto determinado, por estar demasiado preparadas y encontrar que la tarea no es lo bastante motivadora. No sería lógico contratar a un contador público cuando el trabajo requiere únicamente atender ventas de mostrador.

Stanton (1985) aconseja que para determinar especificaciones realistas se deben identificar los requisitos verdaderamente críticos del trabajo, entre ellos se pueden considerar las siguientes categorías generales:

Nivel de educación- ¿Qué nivel de educación es realmente necesario? ¿Es suficiente la escuela secundaria o requiere necesariamente de una educación universitaria? ¿En qué campo o carrera debe estar especializado?

Alcance de la experiencia de trabajo previo.- ¿Cuál es el tipo de experiencia previa que el aspirante debe poseer? ¿Cuál es el nivel y alcance de responsabilidad, autoridad y experiencia en toma de decisiones que el candidato debe haber tenido?

Habilidades especializadas- ¿Requiere el Aspirante poseer alguna habilidad especial o técnicas para el desarrollo del trabajo? ¿Necesita habilidades de mecanografía, algún lenguaje de computadora, o requiere estar familiarizado con términos de ingeniería?

Nivel de inteligencia- Algunos trabajos requieren una actividad mental profunda mientras otros son demasiados simples y rutinarios que no representan un desafío mental a la persona. El problema es determinar el nivel óptimo o deseado de la inteligencia para el puesto.

Características esenciales de la personalidad- Un puesto puede requerir algunos atributos de personalidad específicos de la persona. Por ejemplo una recepcionista debe tener una personalidad extrovertida y amistosa. Es obvio que una persona extremadamente tímida no haría un buen papel como recepcionista. Algunos puestos requieren de que la persona trabaje bajo extrema presión, y tal persona debe poseer un nivel alto de tolerancia para desenvolverse en el puesto.

Una vez que se ha formulado una descripción de puesto e indicado las especificaciones críticas del trabajo para el candidato adecuado, se está preparado para establecer contacto con las fuentes de reclutamiento para atraer suficientes candidatos para hacer de los mismos una selección.

Reclutamiento.

Una vez que la organización ha determinado los diversos puestos que deben ocuparse, desarrollado las descripciones de puestos, levantado un inventario de personal y determinado las especificaciones o requisitos para cada puesto, inicia el

reclutamiento de los futuros empleados. Terry (1990, P. 342) dicta que "El propósito del reclutamiento es generar candidatos calificados de entre los cuales la compañía pueda elegir a los empleados más apropiados para los puestos vacantes".

Para Orozco (1980) el reclutamiento tiene como objetivo ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que requiera la organización para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo.

Mediante la selección se elige a la persona más apta para cubrir las funciones de un puesto, pero será la más apta entre las personas aquellas que hayan acudido al llamado, y un reclutamiento inadecuado no garantiza que entre los reclutados acuda una persona que posea las características requeridas para el correcto desempeño del puesto. Así pues, se seleccionará sin duda al mejor de los candidatos, que en el mejor de los casos podrá ser sólo el menos malo (Orozco, 1980).

De lo anterior se desprende que la etapa de reclutamiento debe ser desarrollada adecuadamente para atraer a los candidatos mejor calificados para el puesto, y evitar que acudan personas indeseables.

Si un proceso de selección carece de fuentes de reclutamiento apropiadas y efectivas, no funcionara correctamente. Es decir, cuando se requiera un candidato no se sabrá dónde encontrarlo.

Un programa efectivo de reclutamiento implica tres importantes responsabilidades. La primera es localizar las fuentes apropiadas para atraer a los candidatos deseados. La segunda es encontrar y aplicar técnicas que hagan posible la disponibilidad de personal calificado. Y la última es evaluar continuamente las fuentes de abastecimiento y técnicas de reclutamiento a fin de determinar cuáles de ellas son las más efectivas para captar al potencial humano para cubrir las vacantes de la organización (Orozco, 1980).

Aquí es importante diferenciar las fuentes de abastecimiento y las técnicas o medios de reclutamiento. Las fuentes son los lugares donde se puede encontrar al personal, las técnicas o medios se refieren a como llamar la atención para atraerlos a la organización (Orozco, 1980.).

Fleisham (1985) considera que existen básicamente dos fuentes de reclutamiento; internas y externas. Las primeras se refieren a los recursos con que

cuenta el propio personal de selección sin necesidad de recurrir al reclutamiento fuera de la organización. En la segunda están comprendidos los contactos que realiza el área de selección fuera de la organización.

Entre las fuentes internas se cuenta con:

Cartera Interna.- Esta se conforma con las solicitudes de los candidatos que no pudieron ser contratados en el momento de entregar la solicitud, pero se consideró con la entrevista como candidatos viables. Estas solicitudes son guardadas (generalmente por puestos solicitados o capacidades del candidato) y tienen una permanencia que puede variar en tiempo de acuerdo a las políticas del área de reclutamiento y selección, generalmente de 3 a 6 meses. Una vez que surge una vacante se recurre a esta cartera para saber si existe algún candidato que cubra con el perfil requerido y contactarse con él.

Referidos Internos; Esta fuente consiste en las recomendaciones de familiares y amigos que hacen los mismos empleados, aunque no siempre es posible, pues existen organizaciones que tienen como política no aceptar el ingreso de familiares.

Sindicato.- Existe organizaciones que cuentan con un sindicato, el cual les brinda el personal adecuado para cubrir sus vacantes.

Personal activo.- Una forma recomendable para cubrir una vacante de cierto nivel es colocando ahí a algún trabajador de nivel jerárquico más bajo en la organización, es decir, ascendiendo al empleado de puesto, basándose en el inventario de recursos humanos.

Este es el momento adecuado para señalar la importancia de los inventarios de recursos humanos en las organizaciones.

Arias (1980, P. 171) para recalcar la trascendencia del inventario de recursos humanos cita lo siguiente, "casi todas las organizaciones son cuidadosas con sus inventarios de recursos materiales. Existen sistemas contables y administrativos para conocer en un momento dado las materias primas, los productos terminados, la papelería, el dinero, etc., con que cuenta la organización, así como el valor de sus recursos, sin embargo, pocas organizaciones tienen sistemas semejantes para sus recursos humanos".

Asimismo, Arias (1980) considera que cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las

experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, capacitación en el trabajo, etc., de cada uno de los miembros de la misma, de manera que puede ir cubriendo las vacantes que vayan surgiendo ya sea por renunciaciones, ascensos o expansión.

Según Arias (1980), un inventario de recursos humanos debe contener, al menos, la siguiente información, la cual no está organizada ni por orden de importancia ni por nivel de realización:

- 1- Número de personas en cada categoría y en cada puesto.
- 2- Edades de las personas.
- 3- Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización.
- 4- Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.
- 5- Objetivos personales de cada miembro.
- 6- Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para sus puestos y otros puestos.
- 7- Orientación profesional o vocacional de cada persona.
- 8- Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.
- 9- Fuentes de reclutamiento específicos para cada puesto fuera de la organización.
- 10- Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales internos.
- 11- Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales externos.
- 12- Tiempo necesario de capacitación para un novato.
- 13- Índices de rotación para cada categoría y departamento
- 14- Índices de ausentismo para cada categoría y puesto.
- 15- Movilidad ascendente del personal.
- 16- Otros datos que se consideren necesarios.

Es notorio que para el inventario de recursos humanos se maneja una gran cantidad de datos, especialmente en las organizaciones con un número elevado de empleados, es por lo tanto recomendable el uso de bases de datos por computadora para el mejor manejo de tal información (Arias, 1980).

Como Fuentes Externas de reclutamiento se tienen las siguientes:

Anuncios.- Una las fuentes más comunes y utilizadas son los anuncios en distintos medios de comunicación como periódico, revistas, radio y televisión. El

más usado es el periódico, basta dar una hojeada a los anuncios clasificados de algún periódico para comprobarlo.

El colocar un anuncio tiene sus variantes:

Anuncio Ciego: Es aquel en donde no se especifica el nombre del anunciante. Este tipo de anuncio tiene como principal riesgo la posibilidad de que los candidatos ya estén laborando en la organización.

Anuncio Abierto o Firmado: En este caso lleva el nombre de la organización, y puede atraer o alejar candidatos de acuerdo a su fama y prestigio.

Es conveniente que en el texto de dichos anuncios se haga una descripción de los requisitos esenciales necesarios para el candidato, además de una descripción del puesto, sueldo y prestaciones; con ellos se filtraran sólo las personas adecuadas (Orozco 1980).

También debe detallarse a qué hora, con quién y en qué lugar deben acudir los candidatos.

Por último es recomendable, en primer lugar que el anuncio aparezca en los primeros espacios de la sección especializada, de preferencia en el ángulo superior derecho de la página, en segundo lugar se debe tomar en cuenta el día de la publicación el mejor día suele ser el domingo, y colocarlo en sábado o días festivos puede dar malos resultados.

Un tipo de anuncio poco utilizado puede ser el de los panfletos, tarjetas o volantes distribuidos por la calle, este método puede dar diferentes resultados de acuerdo al giro de la organización.

Bolsas de trabajo y Agencias de empleo. Ambas trabajan de manera similar, es decir, a ella acuden personas a solicitar empleo, las cuales suelen ser entrevistadas, y seleccionadas para diferentes puestos y son enviadas a las empresas que solicitan personal. La diferencia entre las dos es que las bolsas de trabajo efectúan un servicio social generalmente gratuito por parte de las escuelas, universidades, y organismos gubernamentales como el DIF., las delegaciones políticas. Por su parte las agencias de empleo lo hacen con fines comerciales, las agencias hacen la labor de reclutamiento y selección y envían al aspirante que consideran más apto, pasándole posteriormente la cuenta de honorarios a la empresa o cobrándole directamente al candidato.

Iniciativa propia del candidato.- En algunas ocasiones, el prestigio de la empresa lleva a las personas a presentarse en las oficinas para ser considerados como candidatos a determinados puestos.

Intercambio.- Esta es una fuente que pocas empresas usan y consiste en establecer contacto con cierto número de encargados de reclutamiento y selección de otras organizaciones para intercambiar información acerca de las vacantes que posee cada uno y sobre aspirantes que han entrevistado y que por alguna razón no fueron admitidos en la empresa.

Para recurrir a cualquier fuente de reclutamiento se debe tomar en cuenta el perfil del puesto a cubrir, por ejemplo no se acudiría a la bolsa de trabajo de una universidad para reclutar ayudantes generales. Además, se debe recurrir a las fuentes de acuerdo a las posibilidades de la empresa, no siempre es posible publicar anuncios o no todas las empresas cuentan con membresía para agencias de colocación (Pineda, 1995).

Una vez se ha elegido y utilizado una fuente de reclutamiento, se deben recibir a los candidatos que acudan al llamado, es decir, llega la etapa de la recepción de candidatos.

Es muy importante vigilar las condiciones de recepción de los candidatos, pues un inadecuado procedimiento de recepción puede ahuyentar a algunos aspirantes. Algunas empresas colocan anuncios solicitando personal, pero al acudir los candidatos pueden alejarse sólo por el aspecto de la empresa o del área de reclutamiento y selección.

En el procedimiento de recepción se deben cuidar varios aspectos entre ellos se tienen;

Espacio físico; Es recomendable una sala de espera confortable, iluminada y bien ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarios para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Es importante que sea accesible para el solicitante, evitando que transiten por las áreas de trabajo.

Atención personal; Se debe atender a todos y cada uno de los aspirantes, sin importar su aspecto personal, todos los aspirantes deben llevarse la impresión de

que fueron bien atendidos y tomados en cuenta, aunque no sean aceptados en la organización.

Tiempo de atención a candidatos; el tiempo que se lleve en la atención de cada candidato se refleja en el proceso mismo de la selección, asignar demasiado tiempo a cada candidato, retrasa el proceso de selección, por el contrario dar poco tiempo al solicitante puede resultar en la aceptación de un candidato inadecuado.

Asimismo, no se debe dar mucho tiempo a una persona que no será aceptada en la organización, pero se debe cuidar que sienta que fue tomada en cuenta.

Información al personal de la organización; Se debe informar a las personas adecuadas (repcionistas, vigilantes, porteros, etc.) sobre la recepción de candidatos, pues puede ocurrir que alguna de ellas los rechace diciendo que no hay vacantes.

Orozco (1980) afirma que desde la recepción se puede comenzar a calificar al solicitante, observando su comportamiento y actitud que adopta al llegar. Por ejemplo la seguridad en sí mismo al tocar la puerta y preguntar, la manera de sentarse y expresarse, su presentación personal, etc.

Orozco (1980) menciona como algunos reclutadores recomiendan iniciar la valoración del candidato desde la recepción, observando y anotando (discretamente) que clase de revista o periódico eligió para leer durante la espera, para lo cual, previamente, se colocan en una mesa a manera de abanico un sinnúmero de revistas y periódicos de todas clases.

Con la recepción de candidatos se inicia la etapa de selección, la cual será detallada a continuación.

Selección.

Mediante el proceso de selección se va a elegir de entre los candidatos a la persona más adecuada para asignarla al puesto vacante, la selección consta de varios pasos.

El procedimiento de selección está apoyado en una serie de métodos de evaluación entre los que se encuentran, la solicitud de empleo y curriculum vitae, la entrevista (previa y profunda), los tests psicométricos, y las pruebas técnicas, exámenes médicos, y chequeo de referencias.

No se debe perder de vista a la observación como método de evaluación que se puede aplicar junto con las demás técnicas.

La solicitud de empleo es un formato impreso en donde se pide al candidato algunos datos que son de particular interés para el proceso de selección, existen solicitudes que venden en papelerías y solicitudes que elaboran las mismas empresas, en cualquier caso el candidato debe elaborarla, antes de ser entrevistado por el encargado de reclutamiento y selección.

La solicitud de empleo es quizá el instrumento más utilizado en selección, y tiene dos propósitos (Orozco, 1980);

- a) Como inventario biográfico del solicitante, y
- b) Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos de interés.

Es recomendable que cada empresa diseñe sus formatos de solicitud de acuerdo a sus necesidades, ya que los que comúnmente se venden pueden llevar información poco útil para el entrevistador y pueden, además, cansar al solicitante al momento de elaborarlo.

El lugar que se asigne para el llenado de la forma debe ser un lugar tranquilo, lo más confortable posible y privado. En ocasiones se ha visto a personas llenando las solicitudes "sobre las rodillas" o sentados en las escaleras de los edificios. Esto, aparte de entorpecer el reclutamiento mediante una inadecuada recepción de solicitantes, perjudica la imagen de la organización y enfría la disposición inicial que pudiera tener el candidato (Orozco, 1980).

El llenado de la solicitud debe ser realizado, en todos los casos, por el propio solicitante, en forma manuscrita en el momento mismo de solicitar el empleo. Esto tiene la ventaja de que a través de la caligrafía y la ortografía, se tiene un elemento más para calificar a la persona, y en ciertos niveles de puestos, como pueden ser los de las secretarías, se convierte en un factor decisivo y definitivo para la selección (Orozco, 1980.).

El curriculum vitae es otra forma de solicitud de empleo. Es un resumen, escrito a máquina por el propio solicitante. Es utilizado por lo general por personas que aspiran a puestos de niveles superiores. Está dividido en varias áreas como:

1. Datos personales.

2. Antecedentes escolares y estudios complementarios. .
3. Historial de trabajo.
4. Pasatiempos y aficiones.
5. Referencias personales.
6. Puesto y sueldo deseado, áreas de interés.
7. Disponibilidad.

En ocasiones por lo ambiguo del mismo se pide al candidato que llene, además, una solicitud de empleo.

El curriculum tiene como ventajas que cuando está bien elaborado, ahorra tiempo al solicitante y a la empresa, además, que puede servir para valorar a la persona con base en la presentación del documento.

Pero el curriculum tiene también desventajas, entre ellas que el aspirante prepara de antemano la información que él quiere que se sepa. Como documento escrito a máquina, elimina la posibilidad de conocer su tipo de escritura manuscrita. Asimismo, el solicitante pudo haber contratado los servicios de alguna agencia de empleos para que le elaborara un curriculum de excelente presentación.

Tanto la solicitud de empleo como el curriculum vitae son instrumentos que sirven de apoyo durante la entrevista previa o inicial que se realiza con el solicitante para realizar una valoración para saber si es el candidato viable para el puesto vacante.

La entrevista.

De manera general se puede considerar que una entrevista es una conversación entre dos personas, pero una platica entre dos amigos no se debe juzgar como una entrevista. La principal diferencia entre una entrevista y una conversación casual es que los objetivos y muchas de las tareas de la entrevista se establecen antes de que comience la entrevista (Caballo, 1991).

Al respecto Orozco (1980) afirma que "una entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido, y como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones" (P. 125).

Otro aspecto importante para considerar una entrevista como tal, es que entre los interlocutores siempre existe un "experto" quien es el que guía la conversación y obtiene la información deseada (Orozco, 1980).

Según Rojas (1985), una entrevista es una técnica que se usa para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el tema de investigación.

Festinger y Katz (1975) consideran a la entrevista como un mecanismo cuya finalidad es obtener información de un sujeto o situación.

La entrevista dentro del proceso de selección tiene como objetivo principal obtener información del individuo entrevistado con la cual, basándose en sus características habilidades y experiencias, se le elija como el candidato más apto para una vacante a cubrir.

La información que se pretende obtener mediante la entrevista no se refiere sólo a hechos relevantes y objetivos como la edad, el sexo, la escolaridad y la experiencia laboral del aspirante, sino también se debe obtener información subjetiva como pueden ser las opiniones, interpretaciones y actitudes del individuo entrevistado (Orozco, 1980).

La entrevista de selección se enfoca a dos aspectos principales(Orozco, 1980):

Primero. El de obtener del candidato la información sobre su experiencia laboral, características personales, etc.

Segundo. El de informar al interesado las características, ventajas y desventajas de la organización y del puesto que va a ocupar.

Aunque la técnica de la entrevista se usa en diferentes disciplinas, y puede haber variaciones al momento de realizar una entrevista, básicamente debe constar de tres fases, que son rapport, desarrollo y cierre (Arias, 1980).

Rapport significa "concordancia", "simpatía", y es la etapa inicial de la entrevista que tiene como propósito el establecer un clima de cordialidad y disminuir las tensiones del entrevistado, es en otras palabras "romper el hielo". Frecuentemente se puede iniciar mostrando una actitud cordial y amistosa, iniciando con una conversación de asuntos irrelevantes como el clima, la facilidad para encontrar la dirección, etc., la duración del rapport no debe ser muy extensa.

Desarrollo, esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente dicha y a través de ella se van a explorar los aspectos relevantes del aspirante para

la vacante a cubrir, durante esta fase es importante la revisión de la solicitud de trabajo del candidato.

Cierre; momentos antes de dar por terminada la entrevista se le debe dar al entrevistado la oportunidad de hacer las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones acerca de la entrevista misma, además, se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

En el proceso de reclutamiento y selección se acostumbra dos tipos de entrevistas; previa y profunda.

Entrevista previa.

La entrevista previa tiene fundamentalmente dos propósitos; 1) determinar si el aspirante posee las especificaciones críticas correspondientes a la vacante de que se trata; y 2) acelerar discretamente la partida de aspirantes considerados como inadecuados para el puesto, además de aquellos que sean socialmente indeseables, abiertamente hostiles, o emocionalmente alterados (Stanton, 1985).

La entrevista previa no tiene la finalidad de indagar información profunda sobre los antecedentes del aspirante al trabajo, ni se debe considerar como una entrevista profunda. El objetivo primordial es determinar si el aspirante justifica una mayor consideración. Usada de manera adecuada puede ayudar al profesional de recurso humanos a ahorrar tiempo (Stanton, 1985).

Para desarrollar una entrevista previa se pueden establecer las siguientes estrategias, que pueden servir para realizar una preselección de los aspirantes no adecuados, dichas estrategias son:

- 1- Preselección visual.
- 2- Preguntas críticas.
- 3- Revisión de la solicitud del candidato.
- 4- Descripción breve del trabajo.

Preselección visual, en muchas ocasiones con sólo mirar al aspirante (preselección a simple vista) puede sugerir al encargado de recursos humanos que el candidato está inhabilitado totalmente para el puesto, por ejemplo gente bajo influencia de fármacos o alcohol, demasiado sucios y vestimenta desaliñada, agresiva, etcétera, a estas personas se les debe atender enseguida y despacharlas rápidamente (Stanton, 1985).

El uso de preguntas críticas; la mayoría de los puestos tienen especificaciones absolutamente críticas. Si es aspirante carece de estas capacidades, no importa lo bien motivado, o bien intencionado se encuentre, o cuales sean las demás cualidades positivas que tenga. Es innecesaria una entrevista larga. Mediante el uso de las preguntas críticas en la entrevista previa se puede preseleccionar y determinar que una persona no es la adecuada para el puesto (Stanton, 1985).

Las preguntas críticas son aquellas directamente relacionadas con las habilidades y características requeridas para un óptimo desempeño en el puesto.

Un ejemplo de pregunta crítica para una vacante de secretaria sería: ¿Con qué velocidad puede usted escribir a maquina?.

Las respuestas pueden ayudar a determinar si se le da mayor consideración al aspirante.

Al revisar la solicitud de empleo del candidato puede con frecuencia dar indicaciones acerca de si se requiere o no una entrevista más detallada.

Muchas inconsistencias en la solicitud pueden identificarse mediante un breve repaso a la solicitud, algunas de las más comunes son (Stanton, 1985):

- 1- ¿Tiene el aspirante un historial deficiente y errático relacionado con sus trabajos, con muchos periodos cortos de empleo?
- 2- ¿Hay vacios de tiempo en la historia de sus empleos durante los cuales él aparentemente no trabajó?
- 3- ¿Hay indicaciones de que a causa de sus compensaciones anteriores, sus necesidades de sueldo sean más elevadas que la cifra que la organización ofrece?
- 4- ¿Están relacionadas su experiencia y educación académica con las especificaciones del puesto?
- 5- ¿Sugieren sus razones de separación de trabajos anteriores con un carácter emocional indeseable? Por ejemplo, "no le agradaba su jefe".
- 6- ¿Posee el candidato alguna incapacidad física o problema de salud que le impida llevar a cabo el trabajo?

Descripción breve del trabajo.

Otra forma eficiente de eliminar aspirantes incapacitados es la de describir brevemente el trabajo al candidato. Algunos aspirantes son completamente ajenos

a los requisitos y deberes del puesto a que aspiran. Por ejemplo, algunos puestos requieren trabajar de noche o los fines de semana, la disposición para aceptar rotar turnos puede ser una especificación necesaria para aceptar el empleo. Puede darse el caso de que el sueldo ofrecido sea menor al que el candidato desea.

Dar una breve descripción del puesto puede ayudar a ahorrar tiempo al especialista de recursos humanos. Muchos candidatos encuentran las condiciones de trabajo inaceptables y ellos mismos se retiran voluntariamente (Stanton, 1985).

Estas estrategias pueden usarse en forma aislada o conjunta, dependiendo de las situaciones específicas de cada especialista en recursos humanos.

Luego de la entrevista previa con la cual se logra una preselección de los solicitantes, se ha elegido un grupo de candidatos, de entre los cuales es necesario seleccionar al más apto y capacitado para el puesto vacante.

El seleccionar a una persona de un grupo de candidatos es una labor delicada, ya que se corre el riesgo de desechar a la persona adecuada y aceptar a la menos indicada, esto se puede deber a que durante la entrevista algunos candidatos pueden desvirtuar los datos proporcionados con el afán de obtener el trabajo. Para evitar errores en la selección, es muy adecuado realizar algunas evaluaciones para reafirmar los datos obtenidos durante la entrevista previa.

Evaluación.

Una de las principales aportaciones de la psicología hacia las empresas ha sido el desarrollo y aplicación de tests o pruebas psicométricas. Los tests psicométricos orientados a la evaluación de personal se comenzaron a desarrollar desde la Primera Guerra Mundial, cuando el ejército de los Estados Unidos se vio en la necesidad de evaluar a un número considerable de reclutas y realizar una selección adecuada de los soldados en puestos específicos (González 1997).

La Primera Guerra Mundial sirvió para dar un gran ímpetu al movimiento de pruebas psicológicas, en este periodo se desarrollaron las pruebas de inteligencia Army Alpha y Army Beta, además de las pruebas de inteligencia, otras pruebas evolucionaron rápidamente después de la Segunda Guerra Mundial, incluyendo las pruebas de aptitud, oficio, interés y personalidad (French, 1987).

El área de selección debe ser la encargada de establecer su propia batería de pruebas psicométricas, la cual debe estar determinada por las necesidades de la organización (Pineda, 1995).

El tipo de pruebas que se aplican depende del nivel del puesto que se esté seleccionando, así que no se aplican las mismas pruebas para un puesto de nivel ejecutivo que para un puesto de nivel operativo (Pineda, 1995).

Además de las pruebas psicométricas existen pruebas técnicas o de conocimientos que son desarrolladas por las organizaciones y están orientadas a medir conocimientos y destrezas específicos para un puesto determinado.

Orozco (1980) propone varios niveles para determinar que batería de pruebas de acuerdo a determinados tipos de puestos, estos niveles son:

Nivel A-

Incluye a directores generales, gerentes, subgerentes, contralores, auditores y similares.

Batería propuesta:

Entrevista psicológica,

Psicodiagnóstico de Rorschach.

Tests de percepción temática (Murray).

Prueba de inteligencia de Wechsler.

Cuestionario socioeconómico Machover (H.T.P.); Bender.

Nivel B:

Este nivel agrupa gerentes de ventas, jefes de departamento, jefes de oficina, subcontadores, secretarías ejecutivas y similares.

Batería propuesta:

Entrevista psicológica,

Cuestionario socioeconómico.

Inventario Multifacético de la personalidad (MMPI) (&).

Prueba de inteligencia de dominós de Anstey.

Prueba de inteligencia beta revisada o Wechsler.

Frases incompletas, Machover (H.T.P.), Bender.

Nivel C

Comprende empleados especialistas, tales como programadores de maquinas, operadores de maquinas de contabilidad, vendedores, secretarias y similares.

Bateria propuesta:

- Entrevista psicológica,
- Cuestionario socioeconómico.
- (MMPI) (&).
- Beta revisada.
- Frasas incompletas, Machover (H.T.P.).

Nivel D:

Entrarían oficinistas, taquígrafas, archivistas, auxiliares, telefonistas, y similares.

Bateria propuesta:

- Entrevista psicológica, breve.
- Cuestionario socioeconómico.
- Beta revisada.
- Machover (H.T.P.).

Las pruebas que vayan a ser aplicadas deben ser seleccionadas por el psicólogo industrial. En algunas ocasiones el psicólogo puede encontrar necesario desarrollar nuevas pruebas para satisfacer las necesidades de la empresa.

Las pruebas psicológicas complementan los datos obtenidos en las fases anteriores del proceso de selección, y sus resultados, al ser cotejados con las fases posteriores, permiten obtener un "retrato hablado", del candidato, lo más cercano a la realidad (Orozco, 1980).

Luego de la entrevista previa y las evaluaciones psicológicas y técnicas, el siguiente paso es aplicar una entrevista profunda para corroborar los datos obtenidos en las fases anteriores.

Entrevista profunda.

Stanton (1985) considera que la entrevista profunda es la etapa de mayor importancia en el proceso de selección, teniendo presente que sólo ha quedado un

número relativamente pequeño de candidatos prometedores después de las etapas anteriores.

No todas las entrevistas son iguales, estas varían dependiendo, entre otros factores, del tipo de aspirante a quien se está considerando, del puesto a cubrir, y aún del entrevistador mismo.

Algunas personas que buscan trabajo son abiertas francas y directas al comentar sus antecedentes y capacidades. Otras son evasivas y hasta falsifican aspectos de su curriculum en el transcurso de la entrevista. Algunos aspirantes se muestran muy seguros de sí mismos mientras otros denotan un elevado grado de ansiedad.

Para obtener los mejores resultados de la entrevista, el entrevistador debe adoptar una actitud cordial con el aspirante. A medida que la entrevista progresa el especialista debe comenzar a formar algunas opiniones preliminares del aspirante. Durante la entrevista, su tarea es sencillamente extraer información y guardar para sí sus opiniones y decisiones.

Para realizar una entrevista profunda al especialista debe prepararse para ella, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- 1- Revisar la descripción del puesto. El entrevistador debe tener una idea precisa de lo que comprende al puesto que trata de llenar.
- 2- Revisar las especificaciones del puesto. Se deben tener bien claras las capacidades esenciales que el candidato debe poseer para ese trabajo particular.
- 3- Revisar la solicitud o curriculum, y los resultados de las evaluaciones técnicas y psicológicas. Es preciso tener en cuenta las deficiencias y cualidades que el candidato posea y que sean relevantes para el óptimo desempeño del candidato en el puesto.
- 4- Determinar áreas de indagación: Como resultado de la revisión de la solicitud y las evaluaciones es probable que el entrevistador quiera explorar áreas particulares de los antecedentes del candidato.
- 5- Proporcionar un ambiente adecuado. Para establecer la empatía y hacer que el candidato se sienta a gusto, debe darse una adecuada atención al

lugar donde la entrevista se llevara a cabo. El lugar debe ser privado, cómodo, bien ventilado y bien iluminado.

- 6- Asignar tiempo suficiente: para evitar que la entrevista sea demasiado corta y superficial se debe tomar en cuenta al tiempo que se la dará al aspirante, evitando asignar los mismos horarios a varios aspirantes.

Después de la preparación de la entrevista, se debe proceder a la realización de la misma.

Stanton (1985) propone que cada entrevista debe llevar las siguientes etapas:

- 1- Presentación y bienvenida a las oficinas de la empresa.
- 2- Comienzo de la charla.
- 3- Obtención de información pertinente a la entrevista.
- 4- Provisión al aspirante de información acerca de la empresa y el puesto.
- 5- Respuestas a las preguntas del aspirante.
- 6- Conclusión de la entrevista.

Etapa 1 Presentación y bienvenida.

Toda entrevista debe empezar con una presentación personal del entrevistador al aspirante y de una bienvenida calurosa y sincera. Los primeros momentos de la entrevista son muy importantes. Dan comienzo a la charla y preparan el escenario.

El entrevistador debe estar sinceramente interesado en el aspirante y atento a todo lo que el o ella le diga. Se debe hacer notar al candidato que no se le criticara o juzgara.

Etapa 2 Charla.

En toda entrevista se debe establecer una empatía, se sugieren unos cuantos minutos de charla sobre algún tema neutral. El tema no importa, el propósito es relajar al aspirante.

En buen entrevistador puede elegir algún dato biográfico relativamente insignificante tomado de la solicitud, para hacer que la entrevista de eche a andar, se puede tomar por ejemplo, haber asistido a una misma escuela, vivir por el mismo rumbo de la ciudad, coincidir con el mismo nombre o apellido, etc. En todo caso las etapas 1 y 2 no deben tomar más de tres o cuatro minutos.

Etapa 3 Obtención de información pertinente.

Ahora que se ha establecido una apropiada relación de conversación, se puede pasar a la parte importante de la entrevista, la obtención de información pertinente y relacionada con el puesto. Se recomienda concentrarse en tres áreas específicas: Antecedentes escolares, Experiencia laboral y Factores personales.

Antecedentes escolares relacionados con el puesto. Esta área es relativa, pues para ciertos puestos no es necesaria un determinado grado de estudios o una carrera específica por ejemplo para un puesto de nivel operativo puede bastar con la el nivel de educación básica, pero para algún puesto determinado puede ser indispensable una carrera universitaria.

Experiencia en el trabajo. Aquí es importante centrarse en la relación de los trabajos anteriores del aspirante con el puesto que se trata de cubrir. Por ejemplo un aspirante puede haber tenido varios trabajos como capturista de datos, pero dicha experiencia laboral no es suficiente para el puesto de sub-gerente de alimentos, por ejemplo.

Para explorar el área laboral es recomendable comenzar por el empleo actual si el candidato lo tiene, pues en algunas ocasiones el aspirante trata de encontrar un nuevo empleo para mejorar las condiciones del actual empleo, por ejemplo en horario, sueldo o posibilidades de ascenso. Esto es importante pues se puede dar caso que las prestaciones o condiciones de trabajo que ofrecemos sean inferiores a su empleo actual, por lo que él mismo puede desistir de aceptar el puesto.

Luego del trabajo actual se debe pasar a los trabajos anteriores, buscando información acerca del tiempo trabajado, los sueldos obtenidos y los puestos ocupados.

Es importante analizar si el candidato ha ido ascendiendo de puesto en sus anteriores empleos o se ha mantenido en el mismo puesto durante mucho tiempo, esto puede indicar si el aspirante es una persona con iniciativa y capacidad de desarrollo o una persona conformista y que ha sido considerado no apta para ocupar puestos de mayores responsabilidades.

Factores personales. El tratar de obtener información sobre la personalidad del aspirante es importante para saber si un aspirante está capacitado para un

puesto determinado, una persona que se muestra tímida y reservada puede tener dificultades para desenvolverse en un puesto de atención al cliente.

Etapas 4. Descripción de la compañía y del puesto.

Ya que se ha obtenido la información necesaria respecto del aspirante, es el momento de brindar al aspirante información acerca de la organización y del puesto. La organización debe estar convencida de que el aspirante está verdaderamente capacitado para el puesto disponible, y el aspirante debe sentir que la compañía y el puesto satisfacen sus necesidades y metas personales y profesionales. A no ser que haya un adecuado acoplamiento, ninguna de las partes queda satisfecha.

Por lo tanto el entrevistador debe ser franco e informativo acerca de la información pertinente respecto a la organización y el trabajo. Desgraciadamente, algunos entrevistadores describen sólo los aspectos positivos del trabajo, sin mencionar nunca algunas de las características menos deseables. Este es un grave error y puede contribuir fácilmente a un cambio de personal.

Etapas 5. Respuestas a las preguntas del aspirante.

Casi al finalizar la entrevista es recomendable preguntarle al aspirante si tiene alguna pregunta que hacer, que por lo común siempre hay. Temas como el sueldo, el horario, el uniforme, las posibilidades de ascenso, etc. son aclarados en esta etapa.

Etapas 6. Fin de la entrevista.

Cuando se considera por ambos participantes que se han contestado todas las preguntas, es hora de concluir la entrevista. Es mejor que lo haga el entrevistador, quien debe agradecer al aspirante su tiempo e interés brindado por la compañía. Asimismo debe informar al aspirante acerca del procedimiento por el cual la organización llega a su decisión de la selección.

Una vez realizado el proceso de evaluación, en donde se aplicaron las etapas de entrevista previa, las evaluaciones técnicas y psicométricas, y la entrevista profunda, se tienen ya los datos adecuados para tomar la decisión de aceptar o no al aspirante. Cuando se ha considerado como aceptable a un candidato se debe tomar en cuenta también su estado de salud, es entonces el momento adecuado para realizar al aspirante un examen médico.

Examen médico.

Orozco (1980) afirma que el examen médico "sirve para obtener datos sumamente valiosos en lo que se refiere a los indicios de una buena salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales." (P. 291) Asimismo Orozco (1980) recomienda que el examen debe ser aplicado por un médico con conocimientos en medicina industrial, de preferencia contratado por la misma organización, ya así tendrá una visión más amplia del examen, enfocándolo directamente hacia los requisitos y necesidades de salud y estado físico que requiere algún puesto determinado.

Mickovich y Bodreau (1994) afirman que en una buena cantidad de organizaciones se llevan a cabo exámenes médicos previos al empleo, y que en algunos lugares se efectúan pruebas de detección de drogas y SIDA, aunque esto puede generar controversias públicas y legislativas.

El examen médico puede reportar alguna enfermedad contagiosa, o enfermedad profesional o algún otros aspecto de la salud del aspirante que le impida desarrollarse adecuadamente durante su trabajo diario.

Cada puesto puede tener requisitos de salud específicos, por ejemplo una persona que se va a contratar como chofer debe tener excelente coordinación visomotora para prevenir accidentes viales, no se contrataría a una persona con deficiencias visuales para tal puesto.

Como aclaración es lógico dejar el examen médico como último paso en el proceso de selección, pues sería muy costoso y tardado examinar a todos los aspirantes que acuden en las primeras etapas.

Manejo de candidatos.

Una vez que se ha concluido con las evaluaciones se lleva a cabo la selección de candidatos que se acercan más al perfil requerido. Comúnmente se presentan tres candidatos al área solicitante. Los aspirantes deben ser presentados ante el jefe de departamento por el responsable o un asistente de recursos humanos. Asimismo se le entrega un informe de las evaluaciones (entrevista, pruebas psicométricas y técnicas, y examen médico). Es muy importante que el reporte esté redactado en forma clara y precisa evitando términos técnicos (Pineda, 1995).

El responsable de área deberá elegir al candidato más apto para cubrir la vacante existente. En esta última entrevista se puede evaluar al candidato en cuanto a conocimientos. En caso de que ninguno de los candidatos sea aceptado el responsable de área deberá indicar al área de reclutamiento por escrito los motivos por los cuales rechazó a los aspirantes. En este caso se debe seguir el proceso de encontrar al candidato (Pineda, 1995).

Una vez que el candidato ha sido aceptado, se procede a su contratación, que por lo regular la realiza otro departamento, pero existe la posibilidad que el área de recursos humanos lleve a cabo dicha tarea.

En cualquier caso el área de recursos humanos debe integrar el expediente completo, en cual debe contener: solicitud de empleo, exámenes, reporte, y los documentos necesarios para la contratación tales como acta de nacimiento, comprobantes de estudio, comprobante de domicilio, cartas de recomendación, fotografías, comprobante de IMSS y de RFC, Cartilla de SMN. Con estos documentos los candidatos firmaran cada documento que se requiera; contrato laboral, alta del IMSS, seguro de vida, etcétera (Pineda, 1995).

Como último paso dentro del proceso de la selección de personal se debe dar especial atención a la inducción del nuevo empleado a la organización.

Programa de inducción.

Cuando se ha seleccionado y contratado a uno de los candidatos a ocupar un puesto dentro de la organización, se debe tomar en cuenta que una nueva personalidad se ve a integrar a la compañía. El nuevo elemento va ha enfrentarse de pronto con un conjunto de normas, políticas procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su desempeño en sus nuevas actividades laborales, así como su satisfacción personal. Así que es la propia organización quien debe encargarse de brindar a los nuevos empleados la información pertinente acerca de su nuevo puesto, estableciendo programas y planes cuyo objetivo será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general (Arias, 1980).

Aquel programa de administración de recursos humanos que descuide la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, sería un programa deficiente.

Es entonces necesario establecer un programa de inducción del nuevo empleado.

Uno de los aspectos más delicados dentro de un programa de inducción es el primer día de labores de cada nuevo empleado, ya que cuando inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal modo que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial y tolerante (Arias, 1980).

Las características del plan de inducción dependerán del tipo de organización de que se trate y de las actividades que realice; sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, trabajo a desempeñar, toda esta información se encuentra en el llamado "Manual de bienvenida" que debe ser entregado a cada nuevo empleado.

Un programa de inducción puede contener, entre otras, las siguientes actividades:

- 1- Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación o primer día de trabajo.
- 2- Información y explicación amplia sobre el contenido del "Manual de bienvenida" que debe contener los siguientes apartados:
 - a- Historia de la organización.
 - b- Sus objetivos.
 - c- Horarios, días de pago, descansos, etc.
 - d- Artículos que produce o servicios que presta.
 - e- Estructura de la organización (organigrama).
 - f- Políticas de personal.
 - g- Prestaciones.
 - h- Ubicación de servicios: comedor, sanitarios, consultorio, etc.
 - i- Reglamento interior de trabajo.
 - j- Pequeño plano de las instalaciones.

- k- Información general, que pueda representar interés al nuevo empleado.
- 3- Visita a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- 4- Presentación ante los representantes sindicales, en su caso.
- 5- Información otorgada por el jefe de área.
- 6- Presentación del nuevo elemento a los demás miembros del departamento; de ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- 7- Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo.
- 8- Entrevista de ajuste a un cierto plazo fijo, a fin de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados.

Es importante mencionar que no sólo el personal de recursos humanos tiene la responsabilidad en la inducción del nuevo empleado, por el contrario, todos los miembros de la organización que estén en contacto con el nuevo empleado tienen un papel importante en el proceso de integración. Es evidente que si estos miembros están insatisfechos, descontentos, etc., van a hacer participe de tal situación a la persona que se incorpora a la organización y eso va a dificultar la integración del nuevo empleado (Arias, 1980).

CAPÍTULO 5

ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN

El buen funcionamiento de una organización no depende sólo del capital económico invertido en recursos materiales, maquinaria, tecnología instalaciones, etcétera, existe otro tipo de capital que tiene gran influencia en el éxito de muchas organizaciones y es el capital humano (Arias, 1980).

Así como se puede invertir en materia prima, cualquier organización puede, también, invertir en su capital humano, y esto lo puede hacer mediante la educación de su personal (Arias, 1980).

Gracias a la educación del personal en una organización se logra el mejor aprovechamiento de la materia prima, evitando los desperdicios, el tiempo perdido en rehacer las cosas mal hechas. Al mismo tiempo se aumenta la productividad y calidad de los productos elaborados o los servicios proporcionados al cliente.

La forma en que una organización educa a sus empleados es mediante la capacitación y el adiestramiento.

Ahora pues, aunque se sabe la importancia de la capacitación y el adiestramiento, pocas empresas reconocen la necesidad de brindarla, por tal motivo las leyes marcan a las organizaciones la obligación de capacitar a sus empleados.

En primer lugar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123, el cual sienta las bases del derecho mexicano del trabajo, en su apartado A, fracción XIII, especifica lo siguiente:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación".

Ahora pues, la ley a la cual se refiere en el párrafo anterior, es la Ley Federal del Trabajo (LFT) la cual rige las relaciones de trabajo en toda la República Mexicana.

Así, tenemos que la Ley Federal del Trabajo en el capítulo 1, el cual se refiere a las obligaciones de los patrones, dicta en el artículo 132 fracción XV lo siguiente:

"Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III bis de este Título".

Como se menciona es obligación de los patrones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los "términos del capítulo III bis título cuarto" que se refiere al artículo 153, el cual determina en varios apartados como debe ser la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Antes de continuar es preciso aclarar que la LFT no da ninguna definición ni de capacitación, ni de adiestramiento, por lo tanto se hace necesario recurrir a otras fuentes.

Tanto la capacitación como el adiestramiento son un tipo de educación orientado principalmente a los trabajadores de las empresas, pero la diferencia radica primordialmente en que el adiestramiento busca crear destrezas físicas, mientras la capacitación está orientada hacia el desarrollo intelectual más que físico.

Como capacitación Rodríguez y Ramírez (1995) consideran que es un conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mostrar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Por otra parte Arias (1980) considera el adiestramiento "es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de carácter muscular o motriz" (página 319). Mientras que la capacitación es la "adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" (P. 320).

Una vez definidos los términos de capacitación y adiestramiento se puede pasar a un aspecto más interesante, que es conocer cuál es el objetivo principal de la capacitación y el adiestramiento.

Para esto se puede retomar nuevamente la LFT y señalar el siguiente artículo:

Artículo 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; Así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Como se puede notar, la LFT señala concretamente los objetivos que persigue la capacitación y el adiestramiento. Ahora, por otro lado es preciso describir cual es el proceso que se debe seguir para aplicar la capacitación y el Adiestramiento.

González (1997) considera que es un error considerar el proceso de capacitación lleve los siguientes elementos:

- Detección de necesidades de capacitación (DNC).
- Formulación de programas y contenido del curso.
- Impartición del mismo.
- Entrega de constancias

González (1997) afirma que estos elementos son importantes, pero existen otros que complementan la tarea, entre ellos están:

- a) Elaboración y revisión de perfiles de puestos.
- b) Plan de capacitación.
- c) DNC.
- d) Calendarización y estructuración del Plan y Programa Anual.
- e) Elaboración de programas específicos:

Objetivos.

Contenidos.

Métodos

Materiales.

Evaluación

f) **Coordinación de eventos de capacitación.**

Costos

Instructores

Duración y Horarios.

Participantes.

Local.

g) **Preparación del material logístico.**

h) **Impartición.**

i) **Evaluación.**

j) **Entrega de constancias.**

k) **Evaluación.**

Del plan y de los programas.

De la impartición y de los logros.

l) **Reporte.**

Después de revisar lo anterior se puede apreciar que el proceso de la capacitación es aparentemente complicado, pero en la realidad este procedimiento no es del todo indispensable, pues algunas empresas imparten capacitación sin tomar en cuenta todo lo anterior, y esto no quiere decir que estén mal.

Es decir, en algunas empresas se encuentra que los productos que fabrican salen constantemente defectuosos o que los clientes se quejan acerca del servicio que reciben y se toma la decisión de capacitar a su personal para eliminar estas fallas. Este procedimiento no es tan sistemático, pero le ha dado excelentes resultados a algunas empresas.

Aquí la cuestión no es discutir cuál de los procedimientos es mejor, sino hacer notar la importancia de impartir capacitación sea cual sea el procedimiento y evaluar los resultados, si con el procedimiento elegido se eliminan los defectos en los productos y las quejas de los clientes el procedimiento ha reportado buenos resultados.

Una vez que se ha tomado la decisión de capacitar a los empleados se debe elegir alguna de las modalidades de capacitación, entre ellas se tiene.

La inducción.

Adiestramiento dentro de la empresa ADE o training within industry TWI.

Tiene como objetivo primordial mejorar la producción. Sus pasos son:

- Determinar un programa de producción.
- Desarrollar dicho programa basándose en tres lineamientos; uso del principio multiplicador que consiste en adiestrar a las personas que han de enseñar a otros los que a su vez irán enseñando a repetidos grupos; uso del principio de proyectar labores, consiste en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un maestro; uniformar la instrucción.

Escuela Vesticular.

Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos básicos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador; generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización.

Escuela general de la organización.

Es una escuela similar a la vesticular, pero con propósitos más amplios, ya que no sólo adiestra en labores específicas, sino que brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades, es decir se ocupa de la Capacitación y el Desarrollo del personal.

Para que la capacitación sea más efectiva y obtenga mejores resultados se deben tener en cuenta algunas técnicas de entrenamiento con las que se alcanzan mejor los objetivos propuestos, entre ellas tenemos:

- | | |
|---|-------------------------|
| Rotación de personal en diversos puestos. | Lecturas dirigidas. |
| Redacción de artículos. | Análisis de casos. |
| Discusiones dirigidas. | Seminarios. |
| Demostraciones. | Dramatizaciones. |
| Juegos de gerencia. | Instrucción programada. |

Para impartir educación o capacitación es importante tomar en cuenta el tema de la comunicación, donde existe una persona (emisor) que desea comunicarse

con otra (receptor). En este caso el capacitador desea comunicar ideas a los empleados. Para mejorar el aprendizaje existen ayudas didácticas en entrenamiento que aceleran el entendimiento, disminuyen el esfuerzo del comunicador, y el esfuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo.

Tipos de ayudas didácticas.

Películas.	Carteles, manuales, gráficas, boletines.
Transparencias.	Grabaciones.
Diagramas.	Proyectores.
Fotografías.	Pizarrón.

Formación de manuales de entrenamiento.

Se pueden considerar básicamente dos tipos de manuales de entrenamiento, unos están dirigidos a los empleados y otros están orientados a los instructores mismos.

Los manuales de entrenamiento dirigidos a los instructores constituyen una guía o procedimiento a seguir para todo el curso, el instructor encuentra en él una ayuda básica. Este tipo de manuales debe contener los siguientes contenidos:

- Introducción. En ella se señalan las razones por la cual la organización realiza dicho manual.
- Recomendaciones al instructor. Como debe entender el instructor las partes que integran el manual.
- Objetivos. Cada parte del temario se divide en un número de unidades de trabajo, mismas que debe expresar un objetivo a alcanzar. Igualmente deben señalarse el objetivo general del curso. Las metas deben expresarse en formas de conductas que adquirirá el estudiante después de realizar el aprendizaje.
- Programas. Deberán contener el tema a desarrollar, duración de los mismos y prácticas por realizar.
- Hojas-guías para el instructor son ayudas para recordar todos y cada uno de los pasos a desarrollar, al impartir el tema: objetivo del tema, materiales para el adiestramiento, etcétera.

-Estándares. Son los criterios o medidas que permiten decidir si la persona aprendió efectivamente algo.

Los manuales de capacitación orientados a los trabajadores no tienen el mismo contenido que los manuales del instructor, se pueden comparar a un libro de texto sobre un tema en particular. Cuando se elaboran manuales para los trabajadores se debe usar un lenguaje claro y preciso evitando tecnicismos excesivos.

CAPÍTULO 6

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN "GRUPO TTN"

Nombre de la organización: "Grupo TTN".

Rama: "Servicios Turísticos", Giro: "Bares".

6.1 Antecedentes.

La organización "Grupo TTN" surge en 1994 con la inauguración del establecimiento denominado "Manhattan" localizado en la calle Nápoles número 53 en la Colonia Juárez de la Ciudad de México, que tiene como giro principal brindar servicio de bar a clientela nacional y extranjera.

Este establecimiento tuvo buenos resultados que permitió la adquisición de cuatro más.

"Grupo TTN" ha crecido de manera constante y rápida, a la fecha tiene los cuatro sucursales y se tiene proyectado la inauguración de otras más.

6.2 Características.

De acuerdo con la clasificación de las organizaciones se tienen las siguientes características de "Grupo TTN":

- 3- La organización es una empresa cuyo origen de capital es privado. Por su constitución se puede catalogar como persona moral: ya que es propiedad de varias personas (accionistas), que pertenecen en anonimato, por lo tanto la empresa adquiere como nombre propio "Grupo TTN" mediante el cual se le identifica y administra.
- 2 Su giro es el servicio turístico dentro de la rama de restaurantes y está orientado principalmente a brindar servicio de bar con la presentación de espectáculos nocturnos.
- 3 "Grupo TTN" se puede catalogar como una organización comercial que tiene como principal beneficiario a sus dueños e inmediatamente después a todos y cada uno de sus empleados.

En esta organización se puede constatar que todas las organizaciones tienen dentro de sí mismas, una organización formal y otra informal.

La organización formal de del grupo está constituida por la dirección general y está caracterizada por las líneas de autoridad y control, en este caso una de las líneas de autoridad está definida en forma descendente de la siguiente manera; director general, gerente, capitán de meseros, dependiente de bar (mesero) y ayudante de mesero.

Esta organización da muestras de una organización informal, por ejemplo en el hecho de que aunque los meseros reciben órdenes directas de los capitanes de meseros, en algunas ocasiones dichos meseros desobedecen tales órdenes organizándose ellos mismos. Como caso concreto se tiene que un capitán debe asignar (por sorteo) qué ayudante de mesero deba auxiliar a cada mesero, pero en ocasiones los meseros suelen cambiar de ayudante sobre la base de relaciones interpersonales de amistad.

Así, la organización informal en esta empresa tiene, de modo inevitable, objetivos diferentes a los de la organización formal y generalmente incluye a los grupos de amistades.

Con relación a su elemento humano se puede afirmar que tiene una jeraquización de personal bien establecida la cual se refleja en su organigrama general (anexo 1), en el cual se puede observar una jerarquización ascendente, donde está a la cabeza de la empresa el director general, a quien le rinden informes todas las gerencias y jefaturas, las cuales se pueden considerar como las direcciones administrativas, quienes tienen a su cargo los diferentes departamentos y puestos operativos, el departamento de Recursos Humanos, depende directamente de la dirección general.

CAPÍTULO 7

FUNCIONES DEL PSICÓLOGO EN LA ORGANIZACION

De acuerdo con el organigrama de Grupo TTN, las actividades realizadas por el psicólogo en la organización, están comprendidas dentro del departamento de Recursos Humanos donde se realizan las actividades de reclutamiento, selección, adiestramiento y capacitación del personal de nuevo ingreso.

7.1 Reclutamiento y selección.

En lo referente al reclutamiento, los solicitantes se captan principalmente por medio de anuncios en periódicos, los cuales se colocan varias veces por semana.

Resulta importante mencionar que el colocar un anuncio en el periódico, o en cualquier otro medio informativo, requiere atención y experiencia pues se deben tomar en cuenta algunos aspectos interesantes, como son:

En primer lugar se debe decidir en qué periódico se va a colocar el anuncio, ya que no todos ofrecen los mismos resultados en cuanto a captación de candidatos, en este caso se eligió la sección de "el aviso oportuno" del periódico "Universal", por ser uno de los diarios que presenta una sección de clasificados más extensa.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta, es el día de la semana en que se va a publicar el anuncio, por ejemplo, se obtienen mejores resultados al publicarlo en día domingo y resulta casi nulo publicarlo en día sábado o en días festivos, esto se pudo notar en la práctica, ya que las ocasiones que se colocó anuncio en días sábados y festivos la recepción de aspirantes fue muy baja, en comparación con los anuncios que aparecieron en días domingos.

Algo más que se debe cuidar es la redacción del anuncio, puesto que de ello depende una mayor o menor recepción de solicitantes. Aquí también es importante informar correctamente el lugar donde se deben presentar los aspirantes, esto se ha aprendido con la práctica, ya que en cierta ocasión la dirección apareció incorrecta en el anuncio provocando que no acudiera ningún aspirante a la organización.

También se debe considerar el número de anuncios y el tamaño de los mismos ya que un anuncio grande no necesariamente va a atraer un número mayor de personas, así como un sólo anuncio bien redactado puede dar mejores resultados que varios mal redactados.

Otra forma de captación de aspirantes es por medio directo del personal que labora actualmente en la empresa.

Se ha logrado colocar dentro de empresa a un número considerable de empleados que han sido recomendados por el personal activo en cada una de las sucursales de la organización.

Algunos aspirantes se presentan por sí solos, ya sea por que pasaron por el lugar y decidieron preguntar o por que escucharon hablar de la empresa en algún lugar y les llamo la atención.

La principal actividad dentro del área de selección es asignar a los aspirantes un puesto de acuerdo a sus atributos personales como son; la experiencia laboral en el puesto, la edad, la escolaridad, la estatura y la presentación personal.

El proceso de selección que se lleva en esta empresa se realiza de la siguiente forma:

Como primer paso se recibe al aspirante para aplicarle una entrevista única, ya que en este caso no se realizan entrevista previa y entrevista profunda.

El motivo para realizar una entrevista única, es principalmente porque en esta empresa se tiene un nivel muy alto de rotación de personal, que origina una exigencia de personal constante. Lo anterior se debe principalmente a que la organización tiene un sistema de trabajo bajo extrema presión en donde se le exige a todo el personal que obtenga un nivel muy elevado de ventas, y, además, debe brindar una atención esmerada hacia el cliente. En "Grupo TTN" se considera como motivo de despido un nivel bajo de ventas, y cualquier queja de parte de un cliente hacia un empleado conlleva al despido irremediable del mismo.

Se puede observar el alto nivel de rotación en las tablas 2-A y 2-B, en el lapso comprendido de abril de 1998 a septiembre de 1999 ingreso un total de 1176 elementos nuevos aproximadamente.

TABLA 2-A **AÑO 1998.**

Sucursal	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic.	TOTAL
1	10	29	22	19	13	31	24	30	14	192
2	1	23	17	19	8	18	2	10	10	108
3	7	14	15	8	10	17	19	14	7	11
4	1	1	4	10	2	6	7	9	5	45
Total	19	67	58	56	33	72	52	63	36	456

TABLA 2-B **AÑO 1999.**

Sucursal	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept	TOTAL
1	32	22	35	18	17	22	25	31	19	221
2	27	27	14	19	51	69	31	32	19	290
3	10	10	20	11	54	4	10	22	9	150
4	3	4	6	4	20	8	7	3	4	59
Total	72	63	75	52	142	103	74	88	51	720

Durante el período de abril de 1998 a septiembre de 1999 ingresaron aproximadamente 1176 personas esto indica el alto nivel de rotación de la empresa.

Lo anterior se refleja en el alto nivel de rotación de personal ya mencionado, esto provoca una exigencia de personal permanente. Por este motivo el proceso de selección debe ser rápido lo cual origina que la entrevista que debería ser previa se convierta en entrevista única o profunda para decidir en qué puesto se adecua mejor el aspirante y se proceda a colocarlo, luego de una rápida capacitación.

El alto nivel de rotación es provocado por el sistema de trabajo que ha establecido "Grupo TTN" y por lo tanto, los jefes de departamento, que tienen conocimiento de ello, no lo consideran un problema grave.

Como medio de apoyo para encontrar datos importantes durante la entrevista, se puede usar la solicitud de trabajo del candidato. Aquí ocurre algo interesante, una gran cantidad de personas acuden a pedir empleo sin llevar consigo una solicitud de trabajo, para tales casos se elaboró un formato en donde se piden sólo algunos datos esenciales para el proceso de selección de la organización (ver anexo 2). Este formato se le entrega al candidato antes de proceder a la entrevista.

Durante la entrevista se buscan aspectos en los cuales basarse para colocar al solicitante en un puesto determinado de acuerdo a los siguientes requisitos básicos:

-Para ayudante de mesero ("garrotero"):

Edad: 18 a 30 años.
 Sexo: Masculino.
 Escolaridad: Secundaria terminada.
 Presentación personal: Cabello corto.
 Sin bigote, barba o patilla.
 Estatura 1.65mt mínimo.
 Uñas limpias y cortas.
 Buen aseo personal.
 Experiencia laboral: No necesaria.

-Para ayudante de barra:

Edad: 18 a 30 años.
 Sexo: Ambos sexos.
 Escolaridad: Secundaria terminada.
 Presentación personal: Cabello corto, sin bigote, barba, o patilla
 (Hombre).
 Estatura 1.65mt mínimo.
 Uñas limpias y cortas.
 Buen aseo personal.
 Experiencia laboral: No necesaria.

-Para dependiente de bar (Mesero):

Edad: 18 a 30 años.
 Sexo: Masculino.
 Escolaridad: Secundaria terminada.
 Presentación personal: Cabello corto.
 Sin bigote, barba o patilla.
 Estatura 1.65mt mínimo.
 Uñas limpias y cortas.
 Buen aseo personal.
 Experiencia laboral: Indispensable de mesero.
 Manejo de comandas de servicio.

Conocimiento de coctelería y cristalería.

Buen manejo de la charola de bar.

-Para Edecán-vendedora ("cigarrera"):

Edad: 18 a 30 años.
Sexo: Femenino.
Escolaridad: Secundaria terminada.
Presentación personal: Estatura 1.55mt mínimo.
 Complexión delgada.
 Buen aseo personal.
Experiencia laboral: No necesaria.

-Para Edecán (Hostess):

Edad: 18 a 25 años.
Sexo: Femenino.
Escolaridad: Secundaria terminada.
Presentación personal: Estatura 1.70mt mínimo.
 Complexión delgada (talla 7, 9).
 Excelente presentación personal.
Experiencia laboral: No necesaria.
 Deseable hable Inglés

-Para elemento de seguridad:

Edad: 18 a 35 años.
Sexo: Masculino.
Escolaridad: Secundaria terminada.
Presentación personal: Estatura 1.80mt mínimo
 Cabello corto.
 Sin bigote, barba o patilla.
 Uñas limpias y cortas.
 Buen aseo personal.
 Traje negro.
Experiencia laboral: Deseable seguridad en bares.
 Conocimiento de defensa personal.

También es durante la entrevista en que se pueden encontrar algunos datos que den motivo para rechazar al candidato, como puede ser al haber sido despedido anteriormente de la organización o el presentar un deficiente aseo personal, o no cubrir los requerimientos necesarios para algún puesto.

Por lo regular al término de la entrevista, si se considera aceptable al candidato, se proceden a detallar algunas características de la organización y las condiciones del puesto a ocupar, como el horario, días de descanso percepciones económicas, etcétera.

Por lo regular una vez terminada la entrevista ya se tiene una noción del puesto adecuado para el solicitante, y lo que sigue es reafirmar esa noción mediante una evaluación.

Por experiencia se ha llegado a la conclusión que los datos reportados por el solicitante durante la entrevista pueden no ser ciertos, por el afán de obtener el puesto. En muchas ocasiones los candidatos afirman tener mucha experiencia laboral en un puesto determinado, como dependiente de bar por ejemplo, y después de una evaluación se llega a la conclusión que el aspirante no es apto para tal puesto, con lo que se viene abajo lo reportado durante la entrevista y se debe optar por rechazarlo o asignarle otro puesto.

En la empresa no se tienen pruebas psicométricas, por lo tanto no se aplican. La evaluación a la que se refirió anteriormente es un cuestionario técnico que se elaboró en la organización en la que se analizan conocimientos básicos de coctelería, copas y vasos y manejo de comandas de servicio de bar, en el caso del puesto para dependiente de bar (ver anexo 3).

Es importante aclarar que para el puesto de ayudante de bar no se aplica el cuestionario, sino que se procede directamente a capacitar. Para el puesto de edecán-vendedora (cigarrera) únicamente se le pide realizar algunas operaciones aritméticas como multiplicaciones y cálculos de porcentajes que se manejan durante el servicio al cliente.

Si el aspirante a dependiente de bar (mesero) contesta satisfactoriamente el cuestionario, se procede a realizar una valoración técnica del manejo de la charola

de bar, en donde se evalúan aspectos como la seguridad y rapidez al caminar con la charola, o pasar las copas o vasos de la charola a la mesa del cliente.

7.2 Capacitación y adiestramiento.

El área de adiestramiento y capacitación, es muy importante para la empresa ya que el objetivo principal de la empresa es el servicio al cliente, por lo que se requiere que todos y cada uno de los integrantes de la empresa brinden un servicio de excelente calidad. Para ello la empresa ha establecido que cada elemento nuevo que se integre a ella debe recibir un adiestramiento adecuado a su puesto.

Como apoyo para las actividades de capacitación se elaboraron manuales para, ayudante de mesero (ver anexo 4), mesero (ver anexo 5), edecán-vendedora (cigarrera) (ver anexo 6) y servicio de barra (ver anexo 7).

Aquel solicitante que realiza las evaluaciones favorablemente y se considera como el candidato adecuado al puesto de dependiente de bar, se le adiestra para el puesto, apoyándose para ello en el manual de mesero.

El adiestramiento para el puesto de ayudante de bar ("garrotero") inicia con la enseñanza del manejo de la charola de bar. Al candidato se le explica como tomar la charola, que mano usar, a que altura del cuerpo, como colocar los vasos y copas, etc. y se le pide que practique durante algún tiempo en el salón del bar, hasta que se considere que ha aprendido a manejar la charola.

Posteriormente se le da una muestra real de la coctelería y los vasos y copas que se manejan en los establecimientos de la empresa.

Posteriormente se explican las funciones del ayudante de mesero y se pide que practique algunas de ellas, como colocar y cambiar manteles, cambiar ceniceros, etc.

Para algunos puestos como el de elemento de seguridad o hostess únicamente se envía al candidato con quien será su jefe inmediato.

Como se mencionó, se distribuye, y capacita en algunos casos, a los aspirantes, de acuerdo a sus características, para los puestos de: dependiente de bar (mesero), ayudante de mesero, elemento de seguridad, cantinero, ayudante de barra, hostess, y edecan-vendedora (cigarrera).

Una vez que se seleccionó y adiestró al aspirante de acuerdo a sus características personales y se le asignó a un puesto determinado se decide también a cual de los cuatro establecimientos de la organización se va a enviar. Aquí es pertinente aclarar que no se maneja formato de requisición de personal, únicamente se envía al personal suponiendo que hace falta, sobre la base de la alta rotación de personal. En algunas ocasiones la requisición de personal la hacen personalmente y de manera verbal los gerentes o capitanes de meseros de cada establecimiento.

Como resultado de las actividades desarrolladas en el ámbito laboral de la organización, el psicólogo adquiere diferentes experiencias y conocimientos.

La principal experiencia conseguida es que el conocimiento obtenido en las aulas universitarias sólo es la base para desenvolverse en el terreno profesional, pero que, en ocasiones es, realmente insuficiente para ser un buen profesionalista.

Las organizaciones laborales exigen conocimientos que lamentablemente no se obtienen en las instituciones educativas, ya que no están contemplados en sus planes de estudio o son vistos de manera superficial.

En el ámbito laboral la aplicación del conocimiento es más estricto, y muchas veces, se adquiere con la experiencia misma en las organizaciones, por el método de ensayo y error.

En esta organización el psicólogo adquirió experiencias concretas en relación a aspectos como reclutamiento y selección de personal, como adiestramiento y capacitación, pero también obtuvo conocimientos en relación a la organización misma y en los problemas que en ella surgen, como por ejemplo el manejo de personal, y la necesidad de mantener un buen nivel de servicio al cliente, con las dificultades que esto representa, es por esto que en el siguiente capítulo se plantean algunas alternativas o sugerencias para el manejo de estas complicaciones.

CAPÍTULO 8

ALTERNATIVAS Y SUGERENCIAS DEL PSICÓLOGO PARA LA ORGANIZACIÓN.

Grupo TTN es una organización que gracias a su sistema de trabajo ha logrado excelentes resultados, logrando en poco tiempo establecerse como una de las empresas más fuertes en su género.

Una de las características más importantes de Grupo TTN es que siempre se ha preocupado por rodearse de gente profesional, aunque en algunas ocasiones, algunas de sus áreas o departamentos dejan ver algunas deficiencias debido a que su personal carece de una preparación adecuada.

Muestra de lo anterior se puede ver en varios departamentos, como el área de barra, donde en ocasiones hay desperdicio y mal uso de material y equipo, por ejemplo, los ayudantes de cantinero con frecuencia usan manteles para limpiar la barra. Y aunque se les ha hecho notar esta falla, no se ha logrado eliminarla.

Otra deficiencia en esta misma área está en la forma de lavar la cristalería, ya que en ocasiones se pueden ver que los vasos están sucios.

Por otra parte existe una notable falta de una bodega o almacén y sobre todo de un encargado de esta área. Como resultado de la ausencia de un almacén frecuentemente se extravía o se desperdicia material, debido a que el equipo que no está actualmente en uso se coloca en cualquier lugar donde muchas personas tienen acceso y donde nadie es el responsable del material que ahí se encuentra.

Así pues, es notoria la falta de un almacén donde se guarde material y equipo en general, como puede ser: papelería, herramienta, uniformes, equipo de trabajo en general como mesas, sillas hieleras, propaganda, etcétera, y lo más importante es que hace falta un encargado de bodega que vigile todo lo que ahí se encuentra.

Una función muy importante que puede cubrir el encargado de bodega es la compra y control del material y equipo necesario, ya que cuando hace falta algo se "corre" rápidamente a comprarlo a cualquier precio, habiendo así un aumento en los costos de operación. Como encargado de compras del almacén, la persona

asignada debe preocuparse por buscar varias cotizaciones de un equipo determinado y elegir el más adecuado tomando en cuenta precio y calidad.

Otra de las problemáticas de la organización es su alto nivel de rotación de personal, para analizar de manera objetiva las posibles causas del abandono de trabajo por parte de los empleados, se aplicó durante los últimos meses un cuestionario de renuncia (ver anexo 8) y una entrevista al personal que acudía a pedir un cambio de sucursal o simplemente a ofrecer su renuncia.

De acuerdo con las entrevistas realizadas y los cuestionarios aplicados se determino que las principales causas de abandono de trabajo son las siguientes:

1.- Trato desigual entre los empleados, ya que se llegan a dar algunas preferencias a ciertos empleados, por parte de los supervisores y capitanes de meseros.

2.- En ocasiones se llega ha dar un maltrato, como levantar la voz o hablar con palabras altisonantes, hacia los empleados por parte del personal de mayor nivel como supervisores o capitanes de meseros.

3.- Existe en algunos empleados un cierto nivel de stress provocado por la carga de trabajo.

4.- Se ha detectado que con frecuencia existe demasiado personal asignado a cada sucursal, lo que a su vez provoca que se tengan que asignar dos o tres días de descanso a la semana a los empleados viéndose afectados en sus ingresos económicos.

5.- Algunos empleados se les asigna algunos días a la semana para salir a la calle a hacer labor de promoción por medio de volantes, esos días ya no pueden entrar al establecimiento para ganar propinas, lo cuál también afecta sus ingresos económicos.

6.- Todos los días se deben quedar algunos empleados de guardia en el establecimiento para atender a los primeros clientes que lleguen al establecimiento mientras otros salieron a hacer promoción, pero en muchas ocasiones hay personal que se queda siempre de guardia mientras otros empleados nunca se quedan, lo cual origina descontento entre los trabajadores.

Para tratar de disminuir el nivel de rotación es necesario aplicar algunas medidas para resolver las causas mencionadas anteriormente, así pues se propone lo siguiente:

1.- Hacer roles de descanso para todo el personal.

Políticas de descanso: Los descansos se pueden asignar en días lunes, martes, miércoles y domingos.

Se evitará asignar descansos en jueves o viernes por ser los días de mayor afluencia de clientes.

2.- Hacer roles de promoción para todo el personal.

Políticas de promoción: Se deberán asignar de manera equilibrada los días de promoción, evitando que algún empleado tenga preferencias y no salga a hacer promoción.

3.- Hacer roles de guardia entre todo el personal.

Políticas de guardias: se deberá repartir las guardias entre todo el personal de manera equitativa.

Para tener un mayor control de los días de descansos, días de guardia y de promoción se propone el manejo de un formato (ver anexo 9), donde se anotaran cada semana los nombres de los empleados en el renglón correspondiente, obteniendo así automáticamente y de manera equitativa, cada uno de ellos sus días de descanso, guardia y promoción.

Posibles ventajas usando el rol.

1.- Todo el personal tendrá el compromiso de realizar sus días a la semana de promoción y siempre habrá personal para realizar esta actividad, lo cual a la vez originara que las sucursales no pidan personal de más.

2.- Se disminuirá el trato desigual entre los empleados y al mismo tiempo el descontento entre los trabajadores.

Con esta propuesta se pretende solucionar algunas de las causas de rotación de personal, esto serviría además para mejorar el ambiente laboral de los empleados.

Por otro lado, el objetivo principal del grupo es el de brindar un excelente servicio a su clientela, por tal motivo es importante poner especial atención en este aspecto, y es que, de hecho aunque el servicio brindado se puede considerar como óptimo, llegan a presentarse fallas en el mismo.

Las fallas en el servicio son fácilmente detectadas con la simple queja de algún cliente que está inconforme con algún aspecto del servicio recibido, ya sea por parte de algún mesero, de su ayudante, de alguna edecán, algún elemento de seguridad, la limpieza del lugar, la calidad de las bebidas, el tiempo de espera, etcétera.

Para esto sería recomendable que la organización estableciera entre su personal algún tipo de programa de control de calidad, por ejemplo un programa de Calidad Total, o la búsqueda de una certificación de calidad de la norma ISO 9000. En este aspecto el psicólogo puede ser de gran ayuda en la elección e implementación de un programa de este tipo, como por ejemplo la siguiente propuesta de calidad en el servicio a clientes.

Un proyecto de "Calidad en el servicio al cliente" tendría como principal objetivo, mejorar y mantener en estado óptimo la calidad en el servicio otorgado por el grupo a sus clientes.

El proyecto puede tener tres etapas.

Etapas 1.- Capacitación al personal, que tendría como objeto primordial; establecer conciencia en los empleados de la importancia de la calidad en el servicio al cliente, con los siguientes pasos:

1.- Diseño y desarrollo del curso de capacitación "Calidad en el servicio en el servicio al cliente (ver anexo 10).

2.- Elaboración de un folleto (tríptico) con la misma temática.

3.- Preparación de cuadros o porter con diferentes temas acerca de calidad.

4.- Impartición del curso.

Además del curso de calidad en el servicio al cliente, se pueden diseñar y elaborar diferentes cursos, por ejemplo liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, etcétera.

Etapa 2.- Supervisión de calidad del personal en cada sucursal.. con el objeto de verificar los conocimientos adquiridos por el personal durante la impartición de los cursos, y que tendría que realizarse las siguientes actividades:

1.- Diseño del formato de categorías de supervisión (ver anexo 11).

Categoría 1.- "Presentación personal".

-Aseo personal (corte de cabello, uniforme, manos y uñas limpias, calzado, etcétera).

-Equipo de trabajo (lámpara, pluma, encendedor, etcétera)

-Credencial (portarla en lugar visible).

Categoría 2.- "Áreas de trabajo".

-Barras de servicio (limpieza, orden).

2- Etapa de supervisión.

Se realiza una supervisión semanal (un día a la semana para cada sucursal al azar). Dentro de un horario de entre 9:00 p.m. a 10:00 p.m. para no obstaculizar demasiado las labores normales de cada sucursal.

El procedimiento será de la siguiente forma:

1-Mandar a llamar por grupos a los meseros, ayudantes y edecanes para revisar las categorías de "presentación personal del formato dando una calificación a cada personal.

2.-Revisar las áreas de servicio o estaciones de cada mesero y garrotero de acuerdo a las especificaciones del formato.

3- Verificar el estado general de las barras de servicio, así como otras áreas del establecimiento.

Se dará una calificación a cada empleado y opcionalmente se puede dar un reconocimiento mensual en cada sucursal al empleado que obtenga mejores puntuaciones.

Se puede nombrar así al mejor empleado del mes en cada base.

Etapa 3- Clientes ficticios.

Objetivo: Revisar la calidad en el servicio al cliente ofrecida de manera general en cada base.

- Elaborar un formato de reporte para valorar la atención recibida por parte de los porteros, hostess, mesero y garrotero.

El formato puede contener los siguientes aspectos a calificar: presentación personal (uniforme, credencial visible), rapidez en la atención, limpieza del área, forma de cobro, etc.

- Se seleccionará y capacitará periódicamente un grupo de entre 2 y cuatro personas, mismas que acudirán, como clientes, un día a la semana a cada base (se les entregará un presupuesto para consumir una dos copas cada uno cada base).

- Estas personas deberán valorar el servicio recibido y elaborar un reporte, acerca de la atención recibida durante su estancia por parte de la empresa, entre ellos, los porteros, las hostess, el mesero y garrotero que los atendió.

-Dichas personas deberán hacer un reporte de los posibles defectos que hayan notado durante su estancia en cada base (Ver anexo 12).

- Los "clientes ficticios" se pueden seleccionar de entre las personas que acuden a pedir empleo y sólo acudirán una o dos veces a cada base.

- Para seleccionar a estos "clientes ficticios" se puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Escolaridad mínima preparatoria,

Excelente presentación personal,

No ser conocido en la empresa ni haber trabajado en el ambiente,

Deseos de trabajar posteriormente en la empresa.

- Después de acudir un día a cada base, se quedaran a trabajar como seguridad, mesero o garrotero dependiendo de sus cualidades personales.

Finalmente, estas propuestas o sugerencias que el psicólogo aporta, están basadas en las observaciones y experiencias de trabajo adquiridas en la empresa.

Es importante mencionar que las bases adquiridas durante la carrera de Psicología han sido de gran ayuda para el trabajo desarrollado en esta organización por el psicólogo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (1980) *Administración de recursos humanos*.
Trillas, México.
- Ballesteros, P.R. (1982) *La psicología aplicada a la empresa*.
CEAC Ediciones, España.
- Bennis, W.G. (1973) *Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas*.
Fondo Educativo Interamericano E.U.
- Byars, L. LL. (1983) *Administración de Recursos Humanos: Conceptos y aplicaciones*.
Interamericana, México.
- Blum, J. (1985) *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*.
Trillas, México.
- Caballo, V.E. (1991) *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*.
Siglo XXI, Madrid.
- Festinger, L. y Katz, D. (1975) *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*.
Paidós, Biblioteca de psicología social y sociología, Buenos Aires.
- Fleisham, P. (1985) *Estudios de psicología industrial y de personal*.
El manual Moderno, México.
- French, W.L. (1987) *Administración de recursos humanos*.
Ediciones Ciencias y Tecnología, S:A, México.
- Gilmer, B. (1976) *Tratado de psicología empresarial*.
Martínez Roca S.A. Cap. 1, Barcelona.
- Gonzales Trejo, A. (1997) *El psicólogo de Iztacala y su ejercicio profesional en las Organizaciones*.
Tesina. ENEP Iztacala UNAM, México.
- Heinz, W. y Harold, K. (1994) *Administración, una perspectiva global*.
Mc. Graw Hill, México.
- Kelly, J. (1978) *Relaciones humanas en la empresa*.
El ateneo, Buenos Aires.
- Mandel, E. (1989) *Tratado de economía marxista*. Vol. I
Era, México.

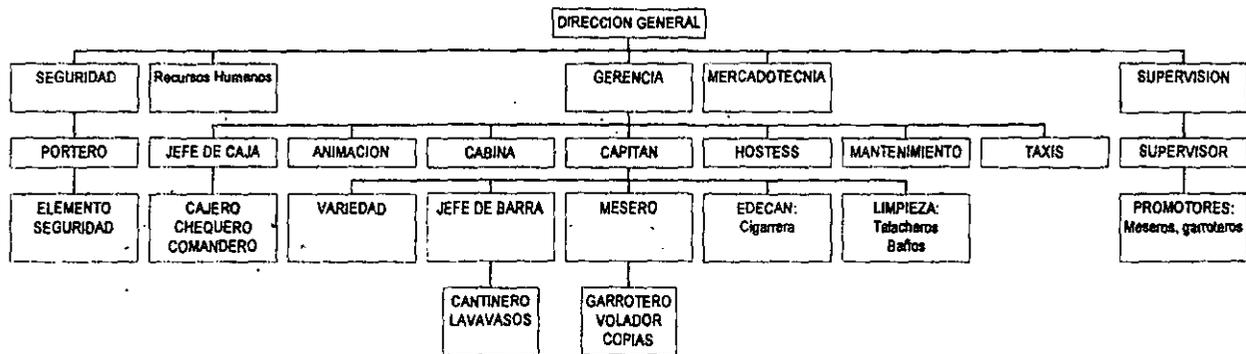
ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

69

- Marx, C. (1989) *El capital: Crítica de la economía política*.
Fondo de Cultura Económica, México.
- Marx, M. y Hillix, W. (1983). *Sistemas y teorías psicológicas contemporáneos*.
Paidós, Buenos Aires.
- Mednick, S; Higgins, J. y Kirchenbaum, J. (1982) *Sicología: Exploración en el campo de la conducta y la experiencia*. . Diana, México.
- Milkovich, G.T. y Boudreau (1994). *La Administración de recursos humanos*
Addison Wesley Iberoamericana.
- Orozco, J. E.(1980) *Proceso práctico del reclutamiento y selección de personal*.
Confederación patronal de la república mexicana, México.
- Peiro, J.M. (1981) *Psicología y teoría de las organizaciones*.
Rev. de Psic. Graf. y Aplic. Vol. 36 (6).
- Pineda Flores, L. (1995) *Actividades de un psicólogo en el área de reclutamiento y selección*.
Reporte de trabajo profesional. ENEP Iztacala UNAM, Méx.
- Reyes Ponce, A. (1987) *Administración de empresas: teoría y práctica*.
LIMUSA, México.
- Rojas Soriano, R (1985) *Guía para realizar investigaciones sociales*
Plaza y janes, México.
- Robins, P.S. (1984) *Comportamiento Organizacional*.
Prentice-Hall, México, Cap. 1
- Rodríguez Estrada , M. y Ramírez Buendía, P. (1995) *Administración de la capacitación*.
McGraw-Hill, México.
- Sarason, I. G. (1985) *Psicología anormal: Los problemas de la conducta desadaptada*.
Trillas, México.
- Stanton, E.S. (1985) *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*.
LIMUSA, México.
- Terry George, R. (1990) *Principios de administración*.
Continental, México. pp. 342.

ANEXO 1

ORGANIGRAMA GENERAL DEL GRUPO TITANIUM





Grupo Tittanium. Anexo 2
SOLICITUD DE EMPLEO.

Llenar esta solicitud completa en forma manuscrita.
 Nota: La información aquí proporcionada es tratada confidencialmente.



Fecha : _____ Puesto solicitado: _____ Sueldo Mensual deseado: _____

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre		Edad		F Sexo M	
Domicilio		Colonia		Delegación o Población		C.P.		Teléfono	
Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento		Nacionalidad		Estatura		Peso	
								Estado Civil	

ESCOLARIDAD

	Nombre de la escuela	Ubicación	Fecha	Años	Documento Recibido
Primaria					
Secundaria					
Media Superior					
Profesional					
Técnica					

Idioma Extranjero que domina _____ Funciones de bar que domina _____

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

	Empleo actual o último		Empleo anterior		Empleo anterior	
	de	a	de	a	de	a
Empresa						
Domicilio						
Teléfono						
Puesto						
Jefe inmediato						

DATOS FAMILIARES

	Nombre	Vive Si-No	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposa				
Hijos				

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

¿Fui supe de este empleo? _____ ¿Padece alguna enfermedad? NO

Hago constar que mis respuestas son verdaderas (Firma): _____



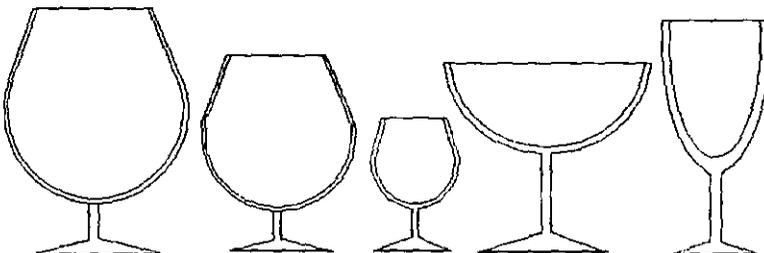
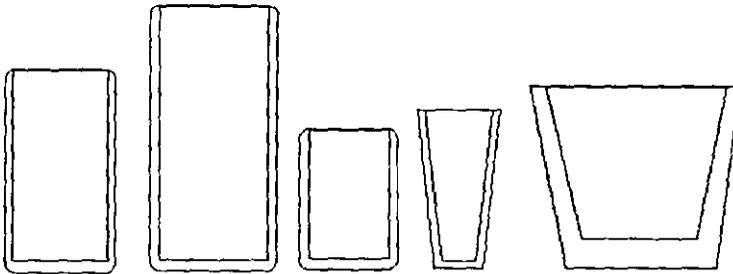
Nombre _____ Fecha _____

Conocimientos básicos para el servicio de bar.

Instrucciones: Anota los ingredientes necesarios para elaborar los diferentes tipos de bebidas y coctelería mencionados además anota en que tipo de vaso o copa se sirve. Ejemplo.

NOMBRE	BEBIDA ALCOHOLICA + INGREDIENTES	VASO O COPA
Divorciado	X bebida + refresco embotellado + vaso con hielo	coñaquera
Puesto		
Derecho		
En las Rocas		
Tonic		
Margarita		
Conga		
Michelada		
Bandera		
Paris de Noche		
Tequila		
Blody Mary		

Anota el nombre de cada vaso y copa en la parte inferior de cada uno.



Elabora una cuenta con los siguientes datos:

Comanda para botella (A)

Comanda para refrescos (S)

Comanda de 2 Copas Dama(S)

--

--

--

Elabora la cuenta de tus comandas

Comanda para cigarros.

Comanda de R.A.

--

--

Describe y llena los datos del "Tiquet de Salida" de tu cheque

Llena las fichas de las Copas Dama

--

--

--

Anota tu relación de venta individual

¿Con qué mano cargas la charola? _____

ANEXO 4

NORMAS GENERALES PARA EL SERVICIO DE BAR



La actividad del mesero o dependiente de cocina o bar debe ser una profesión honesta, digna y respetable, que ofrece magníficas oportunidades de progreso para el que la ejerce con espíritu de superación. El mesero debe convencer a los demás de que su trabajo es realizado con los conocimientos, la seriedad y la responsabilidad que toda actividad importante requiere, y sólo la adquisición de estos atributos te harán sentir orgulloso de tu profesión y te brindaran el respeto de los demás.

En la mayoría de los casos, todo dependiente tiene como jefe inmediato superior al Capitán de meseros y como subordinado a un ayudante o "garrotero". Cada uno tiene funciones específicas que realizar.



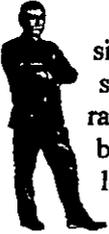
El capitán debe dirigir y supervisar la labor del dependiente , así como auxiliarlo cuando aparece un imprevisto en el servicio.

El dependiente de bar tiene la responsabilidad directa de la atención de la mesa, de su presentación y de todo el servicio, éste tiene que realizar la parte principal de la atención al cliente. En él también recae la función de enseñar, dirigir y supervisar a su ayudante.

El ayudante o "garrotero" ha de estar siempre a las ordenes del dependiente, auxiliándole en las actividades secundarias como; recoger vasos sucios, cambiar ceniceros, llevar implementos, etc., y tratar de aprender, para su futuro, las enseñanzas y prácticas que reciba de sus superiores.

Hay que considerar que quién no es capaz de seguir las instrucciones que recibe, tampoco lo será de llegar a dictarlas.

Como mesero o garrotero debes conocer y realizar eficazmente las siguientes actividades;



Debes brindar una excelente presentación personal, debes dar siempre el aspecto de ser una persona pulcra y aseada, cuidando los siguientes aspectos; tener las manos bien limpias, las uñas cortadas al ras, el cabello corto, debes estar siempre bien afeitado, sin patilla, barba ni bigote, no usar joyas muy vistosas ni perfumes fuertes, traer los zapatos limpios, el uniforme limpio y bien planchado asegurándote de tener buen aliento.

En cuanto el cliente llegue salúdalo, preséntate ante él dando tu nombre e infórmale que seras la persona que lo atenderá en adelante.

Debes colaborar con el establecimiento para que las bebidas, alimentos, utensilios y equipo de trabajo se mantengan en buenas condiciones de conservación e higiene.

No debes mirar sostenidamente a los clientes, ni "parar oreja" a las conversaciones de ellos y mucho menos meterse en su conversación.

Nunca debes discutir con un cliente, Nunca te alteres, en caso de que algún cliente te agrede, no respondas la agresión y llama a seguridad, pues es su obligación mantener el orden dentro del establecimiento.



Atiende al cliente con rapidez, pero sin precipitación, nunca corras. Permanece siempre atento a las necesidades del cliente. Evita que el cliente tenga que gritar ,!MESERO;



La propina por ser voluntaria en México queda a consideración del cliente. Recuerda que para obtener mejores propinas es importante que los clientes queden satisfechos con tu servicio.

Procura despedirte siempre de los clientes e invítalos a regresar.



MANUAL DE GARROTEROS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

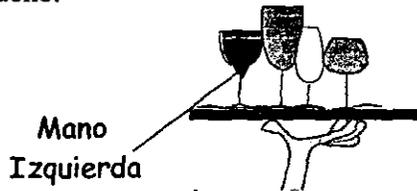
Ser garrotero es una labor muy difícil y pesada, pero el éxito del servicio depende mucho de tu labor. Debes ayudar al mesero en todo lo que requiera. Una de las cualidades más importantes de los garroteros es saber obedecer ordenes.

Como garrotero debes realizar de manera constante y eficaz las siguientes actividades:

Deberás usar siempre la charola de bar para trasladar los pedidos del cliente, de la barra a su mesa, y los "muertos" de la mesa a la barra.

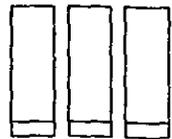
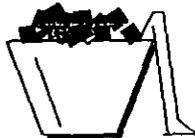
Para cargar la charola recuerda lo siguiente:

Procura cargar siempre la charola con la mano izquierda, sobre las yemas de los dedos, a la altura del cuello.



Coloca juntos y al centro de la charola todos los vasos, copas y envases que saques de la barra, así obtienen mayor estabilidad y corres menos riesgo de que se te caigan.

Cuando pidas un servicio de botella, el cantinero te dará;

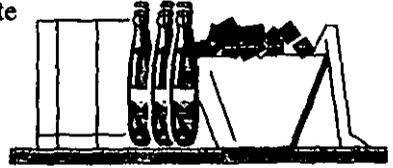


La botella, de vino una hielera con pinzas seis refrescos,

vasos.

Procura acomodar todo en tu charola de la siguiente forma

- La hielera hacia un lado de la charola
- Los refrescos al centro.
- Los vasos alrededor cubriendo los refrescos.



Carga siempre la botella en la mano derecha.

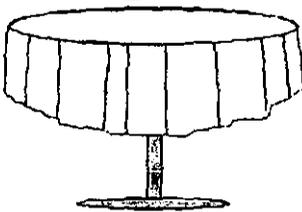
Mano derecha

Cuando lledes "muertos" a la barra, tienes que "descargar" la charola, poniendo cada cosa en su lugar; vasos, copas y hieleras aparte, envases de refresco en la caja, limpiar los ceniceros, la charola en su lugar, etc. Nunca dejes la charola cargada sobre la barra.

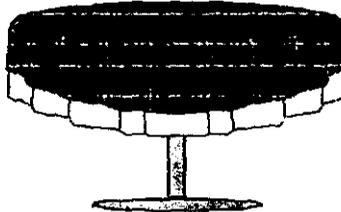
Cuando algún cliente derrame una copa sobre la mesa, cambia inmediatamente el mantel mojado por uno seco.

Coloca correctamente el mantel y cubremantel sobre la mesa, no deben estar mas colgados de un lado que de otro.

Mantel



cubremantel



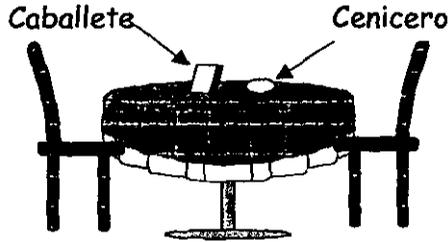
Cuando se vaya un cliente debes preparar la mesa para un cliente nuevo.

Retira todo lo que quede en la mesa.

Sacude el mantel, si está muy sucio o mojado cámbialo por uno limpio.

Coloca un "caballete" (lista de precios) en buen estado y un cenicero limpio.

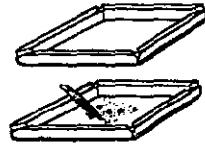
Sacude las sillas y colócalas correctamente alrededor de la mesa.



El piso debe permanecer limpio, levanta cualquier basura que veas tirada.

Limpia periódicamente los ceniceros, no debe haber más de dos colillas de cigarro.

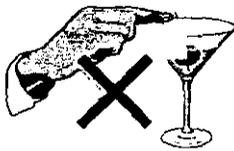
Para cambiar un cenicero sucio, debes colocar encima de él uno limpio, y retirar de la mesa los dos al mismo tiempo, para evitar que vuele ceniza y caiga en los vasos de los clientes, después coloca el cenicero limpio sobre la mesa.



Nunca tires la basura de los ceniceros al piso.

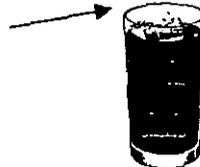
Retira de la mesa todo envase, copa o vaso vacío, etc. que no use el cliente y llévalo a la barra. Procura mantener la mesa limpia y ordenada.

Toma las copas o vasos siempre por su parte baja, Nunca toques los bordes.



Como medida general el contenido de vasos, copas y tasas debe llegar hasta un centímetro del borde aproximadamente.

1 cm.



Manual de garroteros.

Mantén llena la hielera, cuando esté a la mitad de hielo es necesario cambiarla.



Maneja todo el equipo como charolas, hieleras, vasos etc. Con cuidado para evitar roturas o perdidas.



Lleva todos los pedidos completos y con sus accesorios y complementos.

Por ejemplo un cerveza se acompaña con limón y sal, también debes llevar un vaso y servilletas.



Siempre que vayas a la barra llévate algo, como ceniceros sucios, copas vacías, hieleras, etc., así no se te acumulará el trabajo.

De igual forma, si llevas algún servicio a una mesa, lleva algo que puedas necesitar para otra mesa, por ejemplo, ceniceros limpios, servilletas, alguna hielera llena, etc.

Es importante que conozcas muy bien el salón, en especial la numeración de todas las mesas o cuando menos las mesas de la estación o área que te toca atender.

En caso de no conocer los números de las mesas, podrías llevar pedidos a mesas equivocadas y crear problemas entre los clientes y el mesero.

EL GARROTERO EN NUESTRO ORGANIZACIÓN

De manera general, la función principal del garrotero es la limpieza de su área o estación. Pero en muchas ocasiones el garrotero debe ayudar al mesero en otras actividades como las siguientes;

Sacar servicio de la barra, para esto el mesero te dará las comandas correspondientes.

Mesa	Mesero	Personas

Original

Color Blanco

Cajero

Mesa	Mesero	Personas

Copia

Color Rosa

Cantinerero

De las comandas que te dé el mesero, deberás entregar la original al cajero y la copia al cantinero a quien le pedirás el servicio o bebidas para llevarlas al cliente.

El mesero anotara siempre los siguientes datos, número de mesa, nombre del mesero, número de personas o clientes, el pedido del cliente y en su caso la letra A (abre cuenta), S (sigue cuenta) o R.A. (reabre cuenta).

Número de mesa →

Nombre del Mesero →

Mesa	Mesero	Personas

Pedido

○

Número de clientes →

Iniciales.

{ A: si es una cuenta nueva

{ S: si el cliente pide mas

{ R. A: si el cliente pago la cuenta y pide algo

nuevamente.

Cuando el mesero se encuentre muy ocupado, deberás ayudarlo a tomar pedidos de los clientes

ANEXO 5

Manual para meseros

MANUAL PARA MESEROS



NORMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

- ✓ Dale siempre la bienvenida al cliente amablemente, preséntate dando tu nombre y ponte a sus ordenes indicando que serás el mesero que lo atenderá.
- ✓ Ofrece al cliente el "caballete" o lista de vinos, sugiriendo siempre las mejores bebidas.
 - ✓ Ilumina siempre caballetes, cuentas y bauchers.
 - ✓ Atiende de inmediato y cortésmente las peticiones de todos tus clientes.
- ✓ Procura presionar, con atención, al cliente para que consuma.
- ✓ Informa al cliente que su cuenta lleva un cargo del 15%.
- ✓ Procura observar al cliente para saber hasta que punto le puedes vender, sin tener problemas para cobrar la cuenta.
- ✓ Aplica un buen criterio para tratar de analizar su solvencia económica, observando su forma de vestir, su comportamiento, sus reacciones, etc.
- ✓ Trata de indagar con discreción como va a ser su pago, si en efectivo o con tarjeta de crédito.
- ✓ Mantén informado al cliente sobre su cuenta dándole subtotales periódicamente cada \$200 o \$300 por ejemplo.
- ✓ Los subtotales se los puedes pedir al cajero.
- ✓ Llena correctamente el tiquet de salida y entrégaselo al cliente inmediatamente después de cobrarle su cuenta.
- ✓ La propina es voluntaria. Gánatela, dando un buen servicio, nunca la exijas.
- ✓ Trata siempre con respeto a clientes y compañeros.
- ✓ Ten cuidado con clientes sospechosos que traten de salir sin pagar la cuenta.
- ✓ Si un cliente reabre su cuenta pídele amablemente el tiquet de salida que le entregaste anteriormente.
- ✓ Despídete siempre del cliente e invítalo a regresar pronto.



MANEJO DE COMANDAS.

En Grupo Tittanium se manejan blocs de comandas que están conformadas en original y dos copias.

La comanda original siempre se entrega al cajero.

La primer copia se puede entregar al cantinero, a la edecán vendedora de cigarras o boletos, o a la cocina.

La segunda copia es para el mesero, con la cual puede llevar un control de sus ventas, para posibles aclaraciones posteriores.

Mesa	Mesero	Personas

Original

Color Blanco
Cajero

Mesa	Mesero	Personas

Copia.

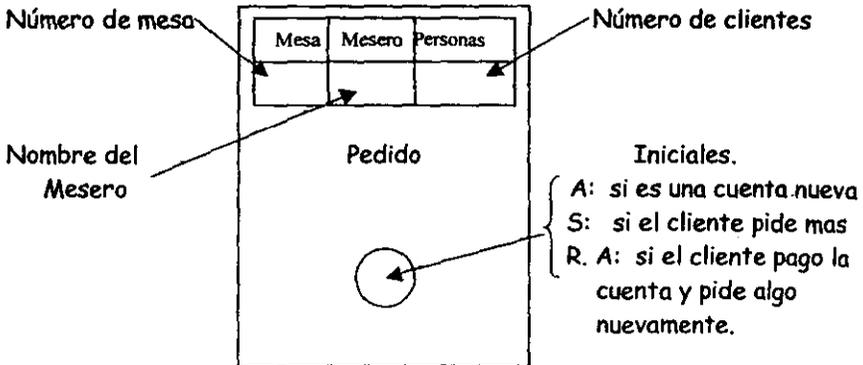
Color Rosa
Cantinero
Edecán
Cocina

Mesa	Mesero	Personas

Copia

Color azul
Mesero

Deberás anotar siempre los siguientes datos en tus comandas; número de mesa, nombre del mesero, número de personas o clientes, el pedido del cliente y en su caso la letra A (abre cuenta), S (sigue cuenta) o R.A. (reabre cuenta).



En el caso de hacer una comanda que abra cuenta nueva, debes anotar, además los siguientes datos:

La hora en que se está abriendo la cuenta.

En su caso, el nombre del guía o promotor que haya llevado al cliente.

Pedir la firma de un capitán autorizando la cuenta nueva.

Mesa	Mesero	Personas
20	Toño	4

Pedido → 1- Bot. Solera

Hora → 8:30

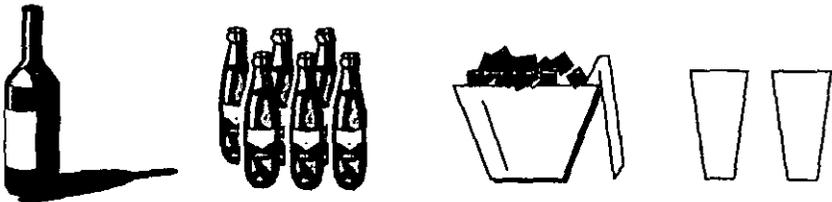
Firma capitán →  

Nombre guía o promotor → Pedro

Para sacar un pedido de cliente en la barra, deberás entregar la original al cajero y la copia al cantinero a quien le pedirás el servicio o bebidas para llevarlas al cliente.

Al sacar un servicio de botella el cantinero te entregará lo siguiente:

La botella, de vino (únicamente se manejan botellas de 3/4 de litro), una hielera con pinzas seis refrescos, vasos.



En esta empresa no se acostumbra poner el precio en las comandas de los pedidos de la barra como copas, botellas o refrescos.

Cuando se realizan comandas para refrescos se debe especificar si son refrescos para servicio anotando en la comanda P/B (para botella) o refresco tipo copa anotando en la comanda "copa", esto es importante ya que se cobran con diferentes precios (Checar lista de precios).

Mesa	Mesero	Personas
20	Toño	4

6-Ref. P/B

(S)

COMANDA PARA OTROS PRODUCTOS.

Las edecanes ("cigarreras") generalmente venden sus productos al cliente en efectivo, pero cuando el cliente quiere pagarlos con tarjeta de crédito se deben incluir a la cuenta para cobrarlos posteriormente junto con el consumo de bebidas.

Para incluir un producto de edecán a la cuenta debes hacer una comanda y entregársela a la edecán anotando, su nombre, el pedido del producto y pedirle amablemente al cliente que firme la comanda autorizando el producto.

Mesa	Mesero	Personas
20	Toño	4

1- Chocolates
Norma

(S)

Firma cliente

Nombre cigarrera

Pedido }
Cigarrera }

Una vez hecha la comanda se le debe entregar a la edecán la comanda en original y copia, ella se encargara de llevar la original a la caja y se quedará con la copia como respaldo del producto que entregó.

La mayor parte de los productos los venden las edecanes en efectivo, en este caso ellas reciben el dinero y le entregan al cliente sus boletos, sin intervención del mesero.



PRODUCTOS COBRADOS CON TARJETA DE CREDITO.



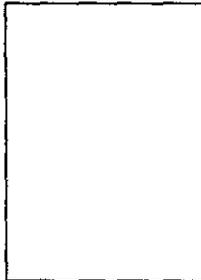
Cuando hayas incluido otro producto como chocolates, botanas, etc. tendrás que cobrarlos tu directamente con tarjeta de crédito junto con el consumo de bebidas.

Para esto debes saber que el cliente solo puede pagar una vez con su tarjeta de crédito. Si tiene varias tarjetas puede pagar una vez con cada una de ellas.

Además que todas las tarjetas tienen un limite de piso de \$4500, a excepción de AMERICAN EXPRESS que tiene como limite \$2800. (no se acepta DINERS CLUB, INVERMATICO, y NOMINA BITAL)

Una vez que el cliente te pidió la cuenta, debes pedir la tarjeta y una identificación oficial, indicándole al cliente el monto de su consumo de bebidas y el costo de los productos que pidió. Haciendo para esto un desglose como el siguiente.

Realiza el desglose de los boletos anotando el nombre y cantidad de productos, más el consumo de bebidas y el total a pagar, y los datos del cheque que son los que aparecen en la parte superior y que son fecha, el número de mesa, nombre del mesero y número de folio del cheque o cuenta del cliente y deberás pedir autorización mediante la firma de un capitán de meseros.



El desglose se hace en una pedazo de hoja de papel en blanco, es decir no es un formato ni comanda, estas hojas las puedes pedir en la caja.

Debes también sacar copia de la tarjeta de crédito y la identificación.

Entrega al cajero la tarjeta, la identificación, la copia y el desglose y él te dará el baucher por el total de los productos, que deberás llevar al cliente para que lo firme.

Procura no cometer errores en el desglose de lo contrario tendrás dificultades posteriormente.

RELACIÓN DE VENTAS.

Cada mesero debe llevar una relación de su venta de bebidas o sea se anotan los datos del cheque (no se anotan en la relación el cobro de otros productos mediante desglose), en un formato que se puede pedir en la caja y los datos a anotar son los siguientes:

Número de mesa, Subtotal, el cargo del 15% Folio del cheque.

M	VENTA	15%	CHEQUE
	Suma	Suma	

Al final del servicio debes anotar, en cualquier renglón, tu nombre, el número de estación que trabajaste, y la cantidad de copas que vendiste, ese dato lo puedes obtener de las copias de tus comandas.

Debes entregar una copia de tu relación a un capitán de meseros y otra al mesero que se encargara de la relación total de todos los meseros.

Estación	Mesero	Venta	15%
1			
2			
	Totales	Suma venta	Suma %

ANEXO 6 MANUAL DE EDECANES

REGLAMENTO

HORARIO DE TRABAJO:



Entrada; la hora de entrada es a las 6:00 p.m.

La hora de salida puede variar de acuerdo al día, por ejemplo un lunes saldrás más temprano que un viernes.

Por lo regular la salida es a las 4:00 a.m. en todos los centros.

APARIENCIA PERSONAL:

Deberás presentarte siempre limpia (bien bañada y con buen olor), con poco perfume, bien peinada, con uñas limpias, zapatos limpios y boca limpia (dientes cepillados y buen aliento).



Procura siempre presentarte con un buen estado de ánimo, dejando afuera cualquier problema o preocupación que tengas, y dispuesta a trabajar y dar lo mejor de ti. Recuerda que la primera impresión que brindes es la más importante.

No se te permitirá ningún tipo de deshonestidad, como robo de dinero o propiedades de algún cliente o compañero, regalar productos o mercancías sin autorización, no reportar algún objeto encontrado o perdido.

UNIFORME:



El uniforme básico es falda negra, camisa blanca de manga larga, zapatos negros y medias de color claro.

Además de lo anterior se usa chaleco, este lo presta la empresa.

Este uniforme puede cambiar por temporadas, siendo por ejemplo; falda blanca, tenis blancos, calcetas y camiseta estampada en caso de algún evento deportivo importante.

El uniforme también puede variar de un centro a otro.

Es importante portar el uniforme siempre limpio y completo durante todo el horario de servicio al cliente.

Recuerda siempre que una sonrisa y una buena actitud son parte esencial de tu uniforme.

EQUIPO PERSONAL DE TRABAJO:

Debes traer tu equipo de trabajo completo el cual consiste en:



Pluma
Lampara de mano



Bolsa ("Cangurra")
Una Calculadora (opcional)



COMPORTAMIENTO DURANTE EL SERVICIO.

Tu comportamiento durante la atención al cliente es muy importante ya que de él depende que el cliente quede satisfecho y en primer lugar te deje buena propina y en segundo lugar regrese a visitarnos.



&#?))%
%&=5

Esta prohibida cualquier tipo de descortesía hacia los clientes. En caso de alguna queja de un cliente, el personal involucrado quedara despedido.

Durante el servicio al cliente debes evitar fumar, mascar chicle, chiflar, correr, leer, comer y mantener posturas incorrectas.

Está terminantemente prohibido el uso o portación de drogas o estupefacientes o licor dentro del establecimiento o antes de iniciar las labores. Lo que indica que si llegas o se te sorprende ingiriendo alguna sustancia serás despedido.



Las bebidas suelen servirse de diferentes formas, por ejemplo

PUESTO

Una bebida "puesta" se sirve así:

Una onza de ron, Brandy, vodka, etc. en un vaso de 10 onzas de capacidad, con 2 hielos.



Su refresco embotellado aparte para servirlo al cliente en la mesa, puede ser refresco de cola, agua mineral, refresco de manzana, etc., según la preferencia del cliente.

DERECHO

Una bebida derecha se sirve de la siguiente forma:

Una onza y media de la bebida, generalmente Brandy o Cofiac, sin hielo en una copa de Brandy.

Puede ir acompañada con un sheiser de agua mineral, refresco de cola, etc.

El tequila se sirve en vaso tequilero y se puede acompañar con "sangrita" servida también en vaso tequilero.

EN LAS ROCAS.

Cualquier bebida en "las rocas" se sirve en un vaso "old fashioned" con hielo, sin ningún tipo de refresco.



La bebida que más se pide "en las rocas" es el whisky.

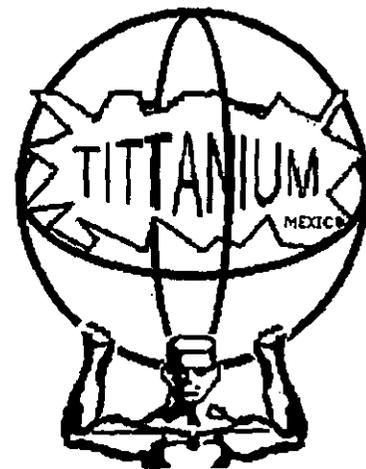
DIVORCIADO.

Cuando alguien lo pide así, se le sirve la bebida que pidió sola en copa de brandy o cofaquera, un vaso con hielo y el refresco embotellado aparte, es decir, todo separado.

COCTELERIA

Existe una gran cantidad de cócteles, aquí solo se mencionaran algunos de los más conocidos y de la manera se trabajan en Grupo Titanium.

NOMBRE	INGREDIENTES	VASO
Tonic	X bebida (Vodka) + Agua quina + Twist de limón	Vaso 10 oz.
Margarita	Tequila + Controy + en copa estarcada con sal	Cham-pañera
Conga	Jugos de naranja + piña + toronja + granadina	Copa V. Blanco
Michelada	Cerveza + jugo de limón + escarchado con sal	Vaso 10 oz.
Alfonso XIII	Licor de café (Kahlua) + leche	Old fashion
Bandera	Tequila + jugo de limón + sangrita, todo separado	3Tequileros
París de Noche	Cofiac + Refresco de cola servido a presión	Copa globo
Cucaracha	Tequila + licor de café flameado	cofaquera
Charro negro	Tequila + Refresco de cola	Vaso 10 oz.
Desarmador	Vodka + Jugo de naranja	Vaso 10 oz.
Mupett	Tequila + sprite	Tequile ro
Bull	Ron Beo. + sour + cerveza obscura + soda	Vaso 10 oz.
Cuba libre	Ron beo. + refresco de cola + gotas de limón	Vaso 10 oz.
Ruso negro	Vodka + licor de café (Kahlua)	Old fasion.
Piedra	Tequila + anís dulce + fernet + Shelzer soda	Cofa-quera
Splash	Amaretto + Jugo de naranja	Vaso 10 oz.



Recursos Humanos

Capacitación

EL SERVICIO DE BARRA.

Todo dependiente de bar debe tener conocimientos básicos acerca de vinos, licores, cristalería y coctelería, para desarrollar su trabajo con eficacia y calidad.

VINOS Y LICORES

tiene diferentes cualidades.

EL RON.

El Ron es un producto fermentado de la melaza de la caña de azúcar.

EL TEQUILA.

El tequila, de origen mexicano, es una bebida destilada de un tipo de maguey llamado agave azul.

EL WODKA

Se originó en Rusia. Es una bebida elaborada con cereales, entre ellos trigo, arroz, cebada y maíz.

EL BRANDY.

Es un destilado de vinos de uva, que se añeja en barricas de roble. Su tiempo de añejamiento varía de 5 a 15 años.

EL WHISKY.

Es de origen Irlandés, pero se perfeccionó en Escocia. Para su elaboración se usan bayas de Cebada, que se ponen a secar en tela de alambre, sobre fuego y al aire libre, después se fermentan, el producto se destila y se añeja en barricas de roble.

EL COGÑAC

El Cogñac es un tipo de brandy que se produce en la región de Cogñac en Francia, y solo a los brandys ahí producidos se les da ese nombre.

EL VINO

El vino es un producto fermentado, sin destilar, que está hecho de uva. Se dice que entre más viejo un vino es mejor, y esto es debido a que aún dentro de la botella la uva sigue fermentando.

EL CHAMPAGNE.

Los vinos espumosos están hechos de una uva que se cultiva en regiones muy frías y que al fermentar generan gas carbónico.

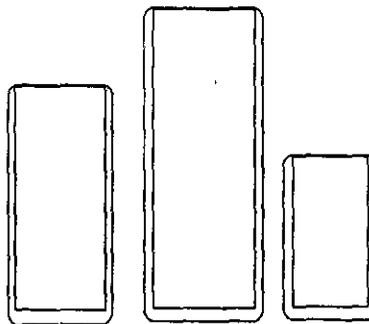
El Champagne es producido de la misma forma, pero únicamente se puede hacer con uvas cultivadas en la región de Champagne, en Francia.

LA CERVEZA.
La Cerveza elaborada por la fermentación de la malta. Sus ingredientes principales son agua, cebada, lúpulo y malta Hay diferentes tipos de cerveza como la clara y ligera, las oscura y fuerte, o la oscura y ligera.

CRISTALERÍA: VASOS Y COPAS

Además del conocimiento de vinos y licores, el personal que labora en un bar debe conocer en que tipo de vaso o copa se sirve cada bebida.

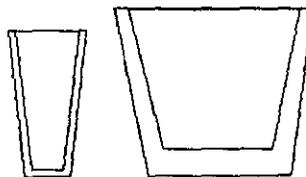
VASOS



Jugo
10 onzas

High Ball
12 onzas

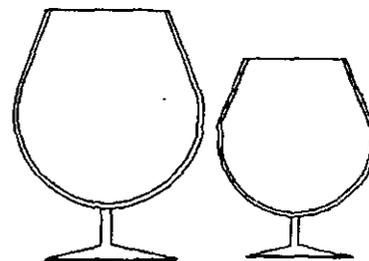
Sheiser
5 onzas



Caballito
Tequilero
1.5 o 2 onzas

Old fashioned
10 onzas

COPAS



Cofiaquera Globo

Cofiaquera Napoleón

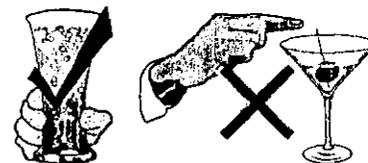


Cofiaquera
Brandy

Champañera o
De Margarita

Vino
Blanco

Las copas o vasos se deben tomar siempre por la parte baja, Nunca tocar los bordes.



Como medida general el contenido de vasos y copas debe llegar hasta un centimetro del borde aproximadamente

ANEXO 8

CUESTIONARIO DE RENUNCIA O CAMBIO DE BASE.

Los datos que aportes en este cuestionario serán tratados confidencialmente y tienen como objetivo tratar de corregir los errores que se presentan durante las labores de la empresa.

Nombre: _____

Puesto: _____ Base _____

Tiempo trabajando en la empresa _____

¿Cuál es el motivo principal por el cual renuncias o pides tu cambio de base?

A) Horario _____

B) Motivo económico _____

C) Preferencias en el trato a otros empleados _____

D) Problemas con algún empleado de la empresa

¿Cuál es su nombre y puesto? _____

Describe brevemente el problema _____

E) Acoso de alguien de la empresa _____

F) ¿Cómo te trataron tus jefes inmediatos? _____

G) Sugerencias _____

Gracias.

ANEXO 9

DESCANSOS, GUARDIAS Y PUNTO NOCHE.

PUESTO _____ SEMANA DEL _____ AL _____ DE _____

NOMBRE	D	M	M	J	V	S	D
1-		PP	G				PP D
2-	PP		PP	G			D
3-				PP	G	D	PP
4-		PP			PP	G	D
4-	D		PP			PP	G
6-	G	D		PP			PP
7-	PP	G	D		PP		
8-		PP	G			PP	D
9-	PP		PP	G			D
10-				PP	G	D	PP
11-		PP			PP	G	D
12-	D		PP			PP	G
13-	G	D		PP			PP
14-	PP	G	D		PP		
15-		PP	G			PP	D
16-	PP		PP	G			D
17-				PP	G	D	PP
18-		PP			PP	G	D
19-	D		PP			PP	G
20-	G	D		PP			PP
21-	PP	G	D		PP		
22-		PP	G			PP	D
23-	PP		PP	G			D
24-				PP	G	D	PP
25-		PP			PP	G	D
26-	D		PP			PP	G
27-	G	D		PP			PP
28-	PP	G	D		PP		
29-		PP	G			PP	D
0-	PP		PP	G			D

PP= promoción y propaganda

G= Guardia D= Descanso

Jueves y Viernes

No hay descansos

ANEXO 10

CONTENIDO GENERAL DEL CURSO "CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE"

Durante la impartición del curso se desarrollaran los siguientes temas.

- 1-SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
- 2-CONCEPTO DE CALIDAD.
- 3- COMO TRABAJAR CON CALIDAD:
- 4 LA CALIDAD EN EL SERVICIO DEPENDE DE TODOS.
- 5- LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR EN EQUIPO.
- 6-LA CALIDAD EMPIEZA CON UNA EXCELENTE PRESENTACIÓN PERSONAL.
- 7- TRABAJAR CON CALIDAD REQUIERE DE UNA PREPARACIÓN DIARIA PARA EL SERVICIO.
(UNIFORME, EQUIPO DE TRABAJO, ETC.)
(PREPARACIÓN DE LAS AREAS DE TRABAJO).
- 8- DURANTE EL SERVICIO SE REQUIERE, UN MANEJO HIGIENICO DE LAS BEBIDAS.
- 9-UN EXCELENTE SERVICIO ES UN SERVICIO RAPIDO.
- 10- PARA BRINDAR UN EXCELENTE SERVICIO ES PRECISO TRABAJAR CON ORGANIZACIÓN.

SUPERVISION.

ANEXO 11

BASE _____

PUESTO _____

FECHA

/ /

	NOMBRE	PRESENTACIÓN PERSONAL				AREA DE TRABAJO		PUNTOS
		Uniforme completo	aseo personal	Cabello y afeitada	Credencial A la vista	Equipo de trabajo	mesas	
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								
11.								
12.								
13.								
14.								
15.								
16.								
17.								
18.								
19.								
20.								
21.								

PUNTUACION: 0 = DEFICIENTE

1 = REGULAR

2 = BIEN

ANEXO 12

REPORTE DE VISITA

Base _____

Fecha: ___/___/___

Recepción Tiempo de espera para pasar al salón: _____

Portero Revisión personal Si ___ No ___

Hostess Presentación personal. 0 1 2

Atención. 0 1 2

Mesero Nombre _____

Presentación personal 0 1 2

Uniforme 0 1 2

Credencial visible Si ___ No ___

¿Iluminó lista de precios? Sí ___ No ___

¿Atendió rápidamente? Sí ___ No ___

¿Qué bebida pediste? _____

¿Te sirvió lo que pediste? Sí ___ No ___

¿Cuánto tiempo tardó en llevarte la cuenta? _____

¿Te dio el cheque? Sí ___ No ___

¿Te cobró lo correcto?Sí ___ No ___

¿Cómo se despidió de ti? 0 1 2

Ayudante Nombre _____

Presentación personal 0 1 2

Uniforme 0 1 2

Credencial visible Sí ___ No ___

¿Mantuvo su área limpia? Sí ___ No ___

¿Cambió el cenicero? Sí ___ No ___

Barra Si pides servicio en la barra

Te sirvieron lo que pediste? Si ___ No ___

Te cobraron lo que te sirvieron Si ___ No ___