

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**“EL IMPACTO DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
POR COMPETENCIAS EN WAL-MART DE MEXICO”**

REPORTE DE TRABAJO

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

MARIA DEL ROSARIO FLORES MIRANDA

COMISION DICTAMINADORA:

DRA. PATRICIA DEL CARMEN COVARRUBIAS PAPAHIU

LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES

LIC. FRANCISCO JAVIER RODRIGUEZ GARCIA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2005



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.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo e hija.

Gracias por haber confiado en mí, ustedes son una de las razones más importantes en mi vida y una motivación de superación.

A mis padres.

Gracias por haber sembrado en mí la semilla de valores da la esencia de lo que soy.

Gracias a todos los que colaboraron con su apoyo, comprensión y fe en mí.

DEDICATORIA

Este libro lo dedico a todas los seres humanos que sienten que han llegado al límite de sus competencias y que no encuentran una razón por la cual seguir. Espero que esta obra cree la conciencia de la inmensa fuente de habilidades y capacidades que tenemos para desplegar en cualquier momento de nuestra vida, solo necesitamos creer que las tenemos.

*Si hay luz en el alma
habrá belleza en la persona.
Si hay belleza en la persona
habrá armonía en la casa.
Sí hay armonía en la casa habrá
habrá orden en la nación.
Si hay orden en la nación habrá paz en el mundo*

Proverbio Chino

	Introducción	
	Resumen	
	Capítulo 1	
	La Globalización	Pag.
1.1	Historia	1
1.2	Generalidades de la Globalización	2
	1.2.1 Efectos de la Globalización	4
1.3	Psicología Organizacional y El papel del Psicólogo en las empresas	7
	Capítulo 2	
	Gestión por Competencias	
2.1	Surgimiento del Esquema por Competencias en la Gestión de la Administración de Recursos Humanos	9
2.2	La Influencia de la Globalización en la Gestión de las Organizaciones	14
2.2.1	El Enfoque por Competencias en la Nueva Administración de los Recursos Humanos	20
2.2.2	Programa de Formación en México	24
2.3	Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias	26
	2.3.1 Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo con base en Competencias Laborales	26
2.3.2	Reclutamiento y Selección por Competencias	30
	2.3.2.1 Fuentes de Reclutamiento	32
	2.3.2.2 Preevaluación del Candidato	35
2.3.3	Selección por Competencias	37
	2.3.3.1 Estructurar la Entrevista Inicial Focalizada a base de competencias Laborales	37
	2.3.3.2 Evaluación de Competencias	40
2.3.3.3	Entrevista Profunda	43

Capítulo 3

Wal – Mart de México

3.1	Antecedentes	45
3.2	Descripción del Grupo	47
3.3	Estructura Organizacional	49
	3.3.1 Función de la Vicepresidencia de Recursos Humanos	50
3.4	Valores que Fundamentaron el Esquema de Competencias Laborales	52

Capitulo 4

Reporte de la actividad profesional en Wal-Mart de México

Reclutamiento y Selección por competencias.

4.1	Antecedentes	58
	4.1.1 Adaptación del Esquema por Competencias Laborales en Filosofía de Wal-Mart de México	59
	4.1.1.1 Definición de Perfiles y Descripciones de puesto	62
	4.1.2 Servicios Administrativos Wal-Mart (S.A.W.)	65
	4.1.2.1 Detección de Necesidades	66
	4.1.2.1.1 Resultados de la Detección de Necesidades	67
	4.1.2.2 Plan de trabajo previo a la implantación de competencias en SAW	68
4.2	Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos de Servicios Administrativos en el Esquema por Competencias Laborales	70
	4.2.1 Objetivos Específicos de Reclutamiento y Selección	75
	4.2.2 Plan Estratégico del Esquema por Competencias en Reclutamiento y Selección de Personal	76
	4.2.3 Implantación del Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias	83

4.3	Resultados por Objetivos en Reclutamiento y Selección	106
4.3.1	Rotación	106
4.3.2	Promedio en Días de Cobertura en el Proceso de Reclutamiento y Selección y Vacantes Cubiertas por Mujeres y Candidatos Internos	110
4.3.3	Servicio a Socios de Negocio	116
4.3.4	Aplicación de Métodos Operativos (Revisión ABC)	122
4.3.5	Evaluación Cualitativa del Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias	125
4.4	Dificultades en la Implantación del esquema por Competencias	126
	Conclusión	
	Bibliografía	
	Apéndices	

INTRODUCCION

Pareciera que en la actualidad y a consecuencia de los fenómenos de globalización, se le ha dado verdadera importancia al recurso humano, como uno de los elementos necesarios para mantener la competencia empresarial. La especialización de algunas organizaciones, la alianza de otras y la búsqueda de la perfección exigen más y mejores resultados en productos o servicios.

En tal sentido el presente reporte de trabajo, describe la experiencia profesional que como psicóloga la autora recogió en una de las macro empresa que tuvieron como base el fenómeno de la Globalización. Wal-Mart, en sus inicios fue especialista en los abarrotes y alimentos de primera necesidad en México. En 1995 con la alianza del Grupo Cifra se ampliaron y diversificaron sus mercados, al adquirir la cadena de tiendas Aurrera, Bodega Aurrera, restaurantes Vip's, Portón, Italianos y tiendas departamentales Suburbia.

En el trabajo se da un panorama de las condiciones económicas, sociales y tecnológicas que ayudaron al crecimiento del Wal- Mart de México, así como la aplicación del esquema por competencias, especialmente en las funciones de Reclutamiento y Selección de personal. Enfoque que la Secretaria del Trabajo recomienda como uno de los programas que pueden realzar las características del ser humano en su ámbito laboral, creándose así uno de los elementos más importantes que ayudan a mantener en forma competitiva a las empresas.

Este reporte de experiencia profesional tiene como finalidad dar a conocer las condiciones en las que se llevó a cabo la implantación del nuevo enfoque de Competencias Laborales, algunos trabajos previos que se consideraron y la importancia de crear herramientas de evaluación que optimicen el tiempo en el proceso de Reclutamiento y Selección e incrementen la objetividad de las competencias laborales al identificarlas.

El reporte laboral y los fundamentos teóricos que lo sustentan se exponen en 4 capítulos:

En el primero se hace una recapitulación de diferentes autores acerca del fenómeno de la globalización, sus inicios y las condiciones económicas, sociales y tecnológicas que propiciaron el cambio de paradigmas en las estructuras organizacionales.

Uno de esos momentos fue la internacionalización del comercio nacional, el conocimiento de las costumbres y formas de vida de otros países, que por medio de la televisión, radio, satélites, internet, se amplió la visión del mercado buscando la manera de llegar y satisfacer

necesidades de esas civilizaciones. De ahí que hubo que competir con la calidad y costo de productos que entraban a nuestro país; Tailandeses, Chinos, Japoneses, entre otros.

Muchas empresas que omitieron las señales de la apertura del libre comercio desaparecieron, otras unieron fuerzas con negocios fuertes que podían contar con la capacidad de respuesta necesaria al nuevo ambiente competitivo.

En el segundo capítulo se hace un recuento desde la sociedad industrial hasta nuestros días y retomando a Vargas (2000), se explica la evolución del trabajo y la concepción de la mano de obra en cada una de las etapas.

Se incluye el término de competencia, considerada por Ansorena (1996) como una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que se define como característica de su comportamiento, siendo ésta observable. Una habilidad es considerada competencia cuando se presenta en forma repetitiva en diferentes situaciones, de tal forma que se tenga un sustento observable y medible de la misma.

Así mismo, se aborda el enfoque por competencias, que hace que atendamos al comportamiento del ser humano, que los líderes actuales y futuros identifiquen a través de diferentes herramientas las competencias de sus empleados. De esa manera se modifica la forma de ver al recurso humano ya no sólo como el elemento de estudio y responsabilidad del área de Recursos Humanos, sino también la importancia de involucrar a las áreas en donde se desenvuelve y se adiestran algunas habilidades y se aprenden otras. De la misma manera se concibe al individuo como aquel que adopta la voluntad y responsabilidad de su desarrollo pues a través de la información que arrojan las herramientas de identificación y evaluación puede darse cuenta de sus necesidades de desarrollo, habilita sus carencias y se despliegan libremente sus competencias.

En este sentido, se deja claro como el área de Recursos Humanos puede adquirir las funciones que favorezcan los resultados organizacionales por medio de las competencias laborales de su personal, volviéndose un área estratégica a través de la cual se administran y desarrollan las fortalezas del recurso humano.

Se detalla también la etapa en que ingresa el potencial humano a la organización y cómo el proceso de reclutamiento y selección de personal, de manera estructurada, práctica y planeada, busca atraer, evaluar e identificar, con enfoque predictivo, las características.

La estructura y organización de Wal-Mart se detalla en el capítulo tres, en donde se refiere a su fundador, sus valores y la forma en cómo se administra actualmente.

En el cuarto capítulo se exponen las actividades desarrolladas por la autora desde su puesto como Especialista en Reclutamiento y Selección de Personal, así como los resultados alcanzados durante 2 años de haber aplicado el esquema por competencia laborales y se detallan las formas de trabajar integralmente con el resto de las áreas que componen la Vicepresidencia de Recursos Humanos, las cuales están íntimamente relacionadas.

El concepto de competencias no se limita al reclutamiento y selección, sino que como seres humanos es importante asumir la responsabilidad de capacitarnos y adiestrarnos para nuestro propio desarrollo, nadie podrá tomar la decisión por nosotros y si se reflejará en el estilo de vida que queremos y la misión a cumplir como profesionales.

RESUMEN

El tema de las competencias laborales en la organización, circunda en el fenómeno de la Globalización, el cual provoca cambios en la forma de explorar el comportamiento del ser humano laboralmente. Para esto las empresas han tenido que someter los cambios internos de su organización a necesidades externas del mercado, si se busca permanecer y mantenerse en un nivel de competencia. De ahí que esta forma de trabajar en las empresas orientada a las Competencias Laborables se vuelve un reto dentro de los quehaceres del psicólogo; sea Reclutamiento y Selección, Capacitación, Desarrollo o Sueldos y Compensaciones.

Así pues la finalidad de este reporte de trabajo es mostrar las actividades, obstáculos y resultados de la implementación de este estilo de vida laboral, se recabaron durante dos años desempeñando el puesto de Especialista de Reclutamiento en Servicios Administrativos Wal-Mart.

El concepto de Competencias laborales en Wal-Mart de México se basó en la identificación cuantitativa y cualitativa de las habilidades y capacidades que tiene el ser humano para poder desempeñar un puesto, que refleja las necesidades o criterios de comportamiento organizacional. De ahí que el proceso y las herramientas de Reclutamiento y Selección como los perfiles y descripciones del puesto, exámenes psicométricos y entrevistas fueron importantes para la realización de ésta tarea.

Al asumir durante dos años el control de los candidatos a través del uso de tablas dinámicas en excel, el orden al apearse a lineamientos marcados por la Vicepresidencia de Recursos Humanos en cada revisión, la constancia al identificar avances en los objetivos de Reclutamiento y Selección mes con mes y la retroalimentación de las oportunidades y fortalezas a los asociados, aseguraron el éxito de los objetivos planteados por la Gerencia de Recursos Humanos. Por otro lado, la participación de la empresa por medio de los ejecutivos responsables de asegurar los resultados fue una variable que devolvió la confianza a los procesos de Recursos Humanos y por lo tanto permitió la cooperación y apoyo para la solución de problema. Así pues se concluye que el éxito profesional del psicólogo dependerá de integrar este estilo de trabajo en su desarrollo propio para identificar sus competencias y mejorar oportunidades que obstaculicen el crecimiento personal y profesional en todos los ámbitos de su vida.

CAPITULO 1

LA GLOBALIZACIÓN

1.1 Historia.

La globalización es un término que hoy en día se escucha en todos los sectores económicos mundiales, sin embargo pocos sabemos cuáles han sido sus orígenes y de qué manera nos hemos visto afectados; sin querer hemos entrado al torbellino de la globalización.

Este fenómeno inició según Chesnaux y Wallerstein (1989) (citados en García, N (1999) en el siglo XVI, al iniciarse la expansión capitalista y de la modernidad occidental. Otros colocan su origen a mediados del siglo XX cuando las innovaciones tecnológicas y comunicacionales articulan los mercados a escala mundial. Esta conjunción de cambios tecnológicos y mercantiles solo adopta formas globales cuando se establecen mercados planetarios de las comunicaciones y del dinero, que se consolidan al desaparecer la Unión Soviética y agotarse la división bipolar del mundo (Alborg 1997, Guiddons 1997, Ortiz 1997, citados en García, N (1999).

Situar la globalización en la segunda mitad del siglo XX es el resultado de la diferencia que ésta tiene con *la internacionalización y la transnacionalización*.

La internacionalización de la economía y cultura se inicia con la navegación transoceánica, la apertura comercial de las sociedades europeas hacia el lejano oriente, América latina y la consiguiente colonización. Los barcos llevaron a los países centrales objetos y noticias desconocidas a España, Portugal, Italia e Inglaterra. Desde las narraciones de Marco Polo y Alexander Von Humbolt, hasta los relatos de los migrantes y comerciantes del siglo XIX fueron integrando parte de lo que hoy llamamos el mercado mundial.

La transnacionalización es un proceso que se ha formado a través de la internacionalización de la economía y la cultura, desde la primera mitad del siglo XX al engendrar organismos, empresas y movimientos cuya sede no es una nación. Por ejemplo, las películas de Hollywood, transmitieron al mundo la visión estadounidense de las guerras y la vida cotidiana, las telenovelas mexicanas y brasileñas emocionaron a italianos, chinos y muchos otros con la manera en que los productores concebían la cohesión y rupturas familiares.

La globalización se fue preparando en estos dos procesos, el crecimiento y la aceleración de redes económicas y culturales que operan en una escala mundial y sobre una base mundial. Sin embargo, también fue necesario los satélites y el desarrollo de sistemas de información, manufacturas y procesamiento de recursos electrónicos para construir un mercado mundial, donde el dinero, la producción de bienes y mensajes se desterritorialicen, las fronteras se vuelvan porosas y las aduanas se vuelvan inoperables (García, 1999).

Estos nuevos flujos comunicacionales e informatizados originaron procesos globales, en tanto se asociaron a fuertes concentraciones de capitales industriales y financieros, a la desregulación y eliminación de restricciones y controles nacionales que sujetaban las transacciones internacionales. También la intensificación de flujos migratorios y turísticos, así como la exportación de películas, videojuegos y música, favorecieron la adquisición de lenguas e imaginarios multiculturales.

Así pues, haciendo un balance de la globalización, resulta negativo y positivo ya que no ha sido benéfica para todos; genera el sentido de competencia y abre las oportunidades de crecimiento empresarial, pero se han agravado algunos problemas y conflictos como el desempleo, contaminación, violencia y narcotráfico cuando la liberación globaliza se subordina a intereses privados.

1.2 Generalidades de la globalización.

Como señalábamos, la globalización es un término que invade todo nuestro entorno y afecta nuestras vidas, pero difícilmente sabemos qué significa. Para algunos es la panacea del liberalismo económico, mientras que para otros es la dictadura del mercado, quien regirá todos los campos de nuestra vida.

Según Dehesa (1999), miembro del observatorio del Banco Central Europeo, puede definirse como “un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnologías y capitales”. (Citado en “La Era de la Globalización, p-1)

En la era de la información y de la nueva economía, los países son considerados segmentos del mercado. Esto plantea nuevos retos a las empresas, el mayor de ellos consiste en mantenerse al día no solo en los atributos del producto (precio y calidad), sino en el mejoramiento continuo del mismo.

Uno de los puntos básicos del fenómeno de la globalización se basa en que ya no existen mercados nacionales e incluso productos nacionales, cada vez es más frecuente que la fabricación de un producto se realice en dos o más países, esto conlleva en teoría, a la distribución de la riqueza.

Muchos colectivos sociales e intelectuales se oponen a ella, para muchos ésta situación puede llevar a una sociedad sujeta sólo a reglas de la competitividad y del mercado, donde los estados no intervengan. En esta hipotética situación se intentaría ir a la mayor producción al menor coste y se eliminarían los valores sociales como el de solidaridad y servicios que preste el estado a sus ciudadanos.

La Organización Mundial para el Comercio ha publicado un estudio “Comercio, disparidad de ingresos y pobreza “, donde se afirma que la libertad de comercio contribuye a que los países pobres puedan ponerse al nivel de los ricos y que éste crecimiento económico más rápido contribuye a mitigar la pobreza.

En este estudio también se reconoce que con la liberación del comercio algunos sectores de la población experimentan pérdidas a corto plazo, es decir, que hay pobres que son más pobres. Actualmente 1,200 millones de personas, cerca de la cuarta parte de la población mundial subsisten con menos de un dólar al día, ingresos que pueden disminuir o desaparecer por los efectos de la globalización.

En consecuencia, se dan tres importantes mecanismos que originan paradigmas de eficiencia, éstos son el Comercio Global, Producción Global y Finanzas Globales.

El comercio Internacional se mide con las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Al crecimiento de la producción y venta mundial se ha unido un crecimiento del comercio internacional desde principios del siglo XIX, por lo que se considera que el comercio internacional es un motor de crecimiento económico, ya sea como una causa de este crecimiento o como un favorecedor del mismo.

La principal característica del actual comercio internacional es la multilateralidad, que contrasta con los acuerdos bilaterales entre los países, esta característica le confiere el carácter de fenómeno global.

Por otro lado, es común pensar que el comercio internacional se reduce al intercambio de bienes finales, pero lo cierto es que un elevado porcentaje de las transacciones se produce intercambiando bienes producidos en varios países y ensamblándolos en otros, que a su vez exportan el bien final a otros. Este proceso refleja la globalización del proceso de producción y se debe a la planificación de ésta por parte de grandes corporaciones multinacionales que producen cada componente del bien final para su fabricación. (Barroso, 2004)

Las finanzas son la fuerza vinculante más poderosa de la economía mundial, pero también la más volátil ya que los flujos financieros se desplazan y varían más rápido que los bienes manufacturados o las instalaciones productivas.

En los últimos años los gobiernos han eliminado los controles y restricciones a los movimientos de capital entre los países, sin embargo, la complejidad de estos mecanismos ha impedido que se creen relaciones estables, por lo que algunos consideran que los mercados financieros internacionales actúan en forma irracional.

1.2.1 Efectos de la Globalización

Los efectos más importantes de la globalización se encuentran en la estandarización de productos y servicios, la reducción de las barreras arancelarias, las economías de escala y el uso correcto de la información, la cultura y cambios en el estilo de liderazgo.

Dentro de la estandarización de productos, significa que éstos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuye. Si un producto necesita ser modificado significativamente para introducirse en otra región, éste ya no es un producto estándar.

La reducción de barreras arancelarias, ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que tengan acceso a estos países (Estados Unidos, Alemania, Japón, Corea).

La economía a escala puede hacer a los más competitivos con estrategias poco costosas, utilizando la capacidad de plantas ociosas, aumentando la productividad y distribuyendo los costos fijos entre un mayor número de unidades.

La globalización ha provocado la creación de grandes corporaciones en ciertos sectores industriales, haciendo que las pequeñas y medianas empresas sean vendidas a esas corporaciones. Así mismo ha transformado la forma en que las empresas llevan a cabo sus operaciones; el concepto de empresa como sistema cerrado al interior se ha abandonado. Se ha pasado de organizaciones jerárquicas, contractuales y de un solo dueño a sistemas abiertos, con información y vínculos más libres y de propiedad compartida – alianzas, por lo tanto el perfil de sus integrantes es distinto (Barroso, 2004).

Lo anterior se ve reflejado hoy en día en nuestro país, en que no es suficiente contar con estudios de licenciatura, para ser competitivos es necesario especializarse, conocer las estrategias internacionales, dominar varios idiomas y estar abierto a oportunidades de empleo.

Sin embargo, existen oportunidades en el fenómeno de la globalización; en condiciones favorables ofrece posibilidades de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres.

Se plantean oportunidades para mejorar las condiciones de acceso a mercados fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital han tenido más movilidad por lo tanto se han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad (Barroso, 2004).

La notable reducción de los costos de transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado.

A partir de todos los argumentos del fenómeno de la globalización, podemos predecir que el futuro empresarial tendrá un nuevo paradigma el cual estará marcado por hipercompetitividad, sucesivas revoluciones tecnológicas-científicas y conflictos sociales, lo que ocasionará condiciones no lineales del futuro y mucha impredecibilidad.

De ahí que Hammer (1997) llega a la conclusión de que un entorno de cambio no es necesaria una estructura organizacional rígida. Se necesita una estructura que nos permita adaptarnos. (Citado en Charles, H. (1997).

Esta aseveración implica que toda organización tendrá que abandonar todo lo que hace para adoptar nuevos estilo, proceso y formas de valorar sus procesos productivos. De la misma manera, los seres humanos que requieren tendrán que utilizar la imaginación, trabajar en equipo con otros cerebros inteligentes que aprendan juntos, algunas de ellos dentro y otros fuera de la organización, de tal forma que puedan visualizar el futuro mirando la totalidad de la organización y no la parte que sea necesario arreglar.

En adelante prevalecerán las personas que se mantengan en el cambio, redefiniendo constantemente sus industrias, creando nuevos mercados, reinventando reglas de competencia y cuestionándose el "Status quo".

Así mismo, los nuevos líderes, descentralizarán el poder y democratizarán la estrategia, involucrando una gran mezcla de personas de dentro y fuera de la organización. Se sentirán cómodos con el concepto de discontinuidad y entenderán cómo utilizarla para crear oportunidades.

Ahora bien, es importante el uso correcto del conocimiento, pues a partir de la revolución científico-técnico, el flujo de información, la globalización y el surgimiento del Internet, ha dado como resultado que el conocimiento sea un factor determinante entre la pobreza y riqueza.

La gestión del conocimiento es un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis de la información dentro de las organizaciones, para que sus trabajadores apliquen prácticamente la creatividad y la innovación, de esa manera serán más precisos en la toma de decisiones, darán respuestas más rápidas a las necesidades del mercado, para obtener un desarrollo sostenible y cambios competitivos en el entorno turbulento y lleno de incertidumbre. Será importante que las empresas se preocupen por una cultura organizacional que facilite el compartir el conocimiento convirtiéndolo en una ventaja competitiva entre sus integrantes, proporcionando confianza en su capacitación y manejo de información organizacional que antes era secreta y que ahora todos tendrán que usar con creatividad y responsabilidad.

1.3 Psicología organizacional y el papel del psicólogo en las empresas

La Psicología Organizacional es una disciplina aplicada que tiene por objeto predecir el comportamiento o modificar un cambio en él, es por eso que las responsabilidades a las que se enfrentan los psicólogos en las organizaciones son muy extensas, desde la identificación de las habilidades individuales del personal para el manejo de su equipo de trabajo, hasta la conducta humana en sus manifestaciones de grupo.

Entre estos dos aspectos, el psicólogo está dedicado a estudiar las diferencias individuales, tratando de predecir su conducta en diferentes circunstancias de la organización. Por ejemplo, problemas complejos en la productividad, ejecución del trabajo, aprendizaje, adquisición de destrezas, motivación, efectos de los diferentes incentivos, circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades del trabajador, seguridad física y salud mental de la interacción entre las necesidades y objetivos de la organización, entre otros (Martínez, 1991).

El psicólogo considera que el individuo es 100% social y que desde el punto de vista de la psicología social se constata que la socialización del empleado al ámbito laboral es un proceso dinámico y global, en que se distinguen factores cognitivos, afectivos, comportamental, social y estructural que se influyen entre sí y proporcionan una forma de percibir y adaptarse a la realidad organizacional (Peiro, 1986;Whitely, 1987, citados en Vega,T.,Garrido E. 1998) Así mismo a lo largo de su carrera laboral, se presentan constantes conflictos de intereses y demandas entre el empleado y la empresa.

Durante su permanencia, el empleado busca un medio viable para alcanzar sus metas, la empresa por su parte trata de influir en el comportamiento del empleado a través de incentivos para lograr sus objetivos.

Teóricamente existen dos posturas que explican la forma de socialización entre el individuo y la organización.

Postura Clásica. Relega a un segundo plano la contribución del individuo y la capacidad personal de modificar el contexto socio-estructural; predomina el influjo de la organización en la adopción de actitudes y comportamientos normativos por parte del empleado. Asimismo define la socialización teniendo en cuenta las etapas interdependientes en las que se desarrolla.

Postura Contemporánea. Considera a la persona como agente activo, responsable de sus actitudes y comportamientos laborales descuida los determinantes socio-estructurales de la situación.

En este sentido, Caplow (1964) sugiere que la socialización de un nuevo empleado, significa un proceso dirigido organizacionalmente que prepara y cualifica a los individuos para ocupar posiciones organizacionales. La socialización sería un proceso de aprendizaje, motivado y controlado por la organización que capacita al empleado para desarrollar las tareas que componen el trabajo que va a desempeñar. (Citado en Vega, T., Garrido E. 1998)

Por el contrario, Van Maanen (1976) y Shein (1987) equiparan la socialización al aprendizaje, no sólo refiriéndose a los requerimientos específicos del puesto de trabajo, sino también a la adopción personal de la cultura dominante en la empresa. (Citado en Vega, T., Garrido E. 1998)

Es decir, que las personas auto-regulan las conductas a través de las normas que internalizan. Con sus pensamientos y conductas, los empleados alteran las situaciones y este cambio repercute en el proceso de desarrollo, a su vez las situaciones impactan a las personas, en donde la cualidad del efecto dependerá de cómo sea valorada la expectativa del resultado y de los recursos naturales para afrontar la auto-eficacia. (Lazarus, 1993). Tales recursos surgen del conocimiento de sí mismo, de las experiencias previas en otros contextos y de las expectativas futuras. (Katz, 1980, citado en Vega, T., Garrido E. 1998)

La psicología a través del estudio, análisis y observación de la conducta, le permite al psicólogo, levantar registros anecdóticos, proponer un diagnóstico y exponer con una visión a futuro el comportamiento del personal en los diferentes ambientes.

Así el psicólogo considera que a través de la socialización en la empresa el nuevo empleado adquiere competencias laborales y determina su auto-imagen. (Citado en Vega, T., Garrido E. 1998)

CAPITULO 2

GESTION POR COMPETENCIAS

2.1. Surgimiento del esquema por competencias en la gestión de la administración de los recursos humanos.

A lo largo de la historia se han suscitado una serie de eventos en las empresas que revolucionan la manera de organizar el trabajo y por lo tanto en cómo evolucionaron las competencias laborales. Vargas (2000), hace un recuento de ello, que presentamos a continuación.

-La sociedad industrial en el siglo XIX fue precursora de la información y el conocimiento, dando lugar al trabajo asalariado, principalmente por artesanos y campesinos, estos trabajadores aportaron sus habilidades y destrezas manuales a un esquema productivo basado en la capacidad y el ritmo de las máquinas, seguramente ésta fue la primera diferenciación entre los trabajadores, el ser calificado y no calificado.

-La administración científica orientada a la minimización de los tiempos y movimientos, necesarios para producir, facilitó que las habilidades demandadas a los trabajadores se centraran en la puntualidad y confiabilidad, enmarcadas en un ambiente caracterizado por la economía de los tiempos.

En ese momento las organizaciones esperaban que sus trabajadores fueran disciplinados antes que educados.

-La economía industrializada desarrollo más los aspectos de ingeniería de producción, de manera que las habilidades técnicas especializadas, de ensamblaje, montaje y reparación fueron más demandadas. También se especializaron las habilidades de supervisión garantizando la adecuada realización del trabajo.

-El crecimiento de la organización empresarial, demandó la creación de grupos de empleo relacionados con la contabilidad y la gestión de los aspectos administrativos. Estas ocupaciones empezaron a generar peticiones con mejor nivel de formación, asociada a la educación formal.

-En el siglo XX la sociedad industrial propició el incremento en la productividad del trabajo, cada trabajador se especializaba en una parte del montaje en la cadena de producción.

-La producción industrial de servicios instaló la sociedad basada en la información y el conocimiento.

La producción industrial y de servicios nace de la creciente convergencia entre los dos sectores. En cuanto a la información y al conocimiento, se ha convertido en el mayor generador de riqueza y el más importante factor en las funciones de producción.

El conocimiento en las organizaciones afirma las cosas que se hacen y ayuda a mejorarlas. Eso es competitividad

-Las organizaciones orientadas al servicio, las tecnologías de base microelectrónica, de información y telecomunicaciones, transformaron las competencias requeridas.

De esta manera las competencias que se requieren hoy en día son: capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, entre otras. Claro que los rasgos propios del puesto moldean el paquete de competencias que se demandan.

De alguna manera el concepto de competencias surge para tratar de identificar el conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos necesarios en el desempeño laboral satisfactorio.

Para aclarar el concepto daremos algunas definiciones representativas de todo el repertorio teórico del tema.

Ansorena (1996) nos define a la competencia como “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento y bajo la cual es observable y puede clasificarse lógica y fiable”. (p.76)

Ibarra (2001) dice que “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimiento, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre “el saber”, “el saber hacer” y “el saber ser”. (p.95)

Otra definición es la de Barrios (2000) quien colabora en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad en Guatemala (INTECAP): “Es el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar una función productiva con calidad en un ambiente de trabajo.”(p.53)

La gestión por competencias laborales permite elevar el nivel de competitividad de los trabajadores, con el fin de alcanzar un desempeño superior individual, colectivo y organizacional alineado a la visión, misión y valores de la empresa, ya que permite mejorar con un enfoque sistémico, los procesos de diseño de cargos, reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y planes de desarrollo del personal interno.

El sistema describe las competencias requeridas para alcanzar los objetivos de negocio y va sustentado a través del análisis previo de la descripción del perfil del puesto, una vez que se han definido, probado y validado, las competencias críticas generales de la organización.

Vargas (2000) clasifica las competencias en:

- Competencias Generales. Se refieren a aquellas características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente del dominio técnico o conocimientos específicos. Estas competencias afectan al conjunto de los profesionales de toda la organización sea del nivel que sea.
- Competencias técnicas. Son habilidades que tienen que ver con el correcto desempeño del puesto de un área técnica o área funcional específica.

En opinión de algunos profesionales, está el hecho de incrementar o acortar la lista de competencias pues algunos de ellos prefieren una lista corta para evitar confundir a los seleccionadores y evaluadores (internos o externos) que intervengan en los procesos de definición.

Algunos otros prefieren hacer una lista amplia y diversificada para hacer más rico el análisis, así mismo dependerá de la organización la decisión a tomar dependiendo de sus necesidades y objetivos.

En el siguiente cuadro Vargas (2000), compara algunas características de la administración de los recursos humanos hasta nuestros días.

Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> -Organización jerárquica -Objetivos impuestos, responsabilidad limitada -Puestos predefinidos -Entendimiento limitado del marco general del proceso de trabajo -Trabajo especializado con tecnología tradicional -Gerencia del flujo de producción en un ambiente estable -Trabajo bajado en la fuerza física aplicada a materiales o a la manipulación de objetos -Habilidades manuales, destrezas y velocidad -Rutina, situaciones repetitivas y problemas predecibles -Predominan trabajadores man. especializados -Trabajo hecho por órdenes y especificaciones. - Trabajo supervisado -Separación entre pensamiento y acción -Individuos adaptados a los requerimiento de las maquinas -Perfiles homogéneos de habilidades y estrecho campo de competencias -Capacitación inicial complementada con experiencia en el empleo -Clasificaciones ocupación rígidas basadas en habilidades y experiencia -Bajo grado de autosatisfacción -Sindicatos estructurados por sector 	<ul style="list-style-type: none"> -Organización del trabajo, inicia en los trabajadores -Participación en la innovación de los proyectos -Flexibilidad en actividades y roles -Comprensión de todo el proceso, trabajo complejo con enriquecimiento horizontal y vertical y ayuda de tecnología informática -Gerencia de flujos de información en un ambiente cambiante -Trabajo intelectual basado en manejo y transmisión de información -Velocidad intelectual en términos de percepción, reacción y coordinación - Manejo de situaciones imprevisibles y de rutinas que requieren acumulación de experiencias -Predominan trabajos competentes, técnicos, ingenieros y staff de gerencia -Trabajo autoevaluado -Integración de pensamiento y acción, solución de problemas - Adaptación para responder a los requerimientos de cada situación -Habilidades heterogéneas, amplio rango de competencias relacionales. -Capacitación inicial y luego capacitación continua formal o informal -Clasificaciones vinculadas a la adaptabilidad y capacidad para asimilar nuevos conocimientos -Énfasis en la autosatisfacción, inversión en personal -Sindicatos por ocupación y compañía

Cuadro 1 Las nuevas características en la organización del trabajo y su incidencia en las competencias laborales (p.15).

De esta forma se concluye que el hombre ha permitido demostrarse la libertad de pensamiento y acción, reconociendo el uso de la tecnología y la optimización de ésta por medio de la solución de problemas, trabajo en equipo, asumir la responsabilidad de las decisiones que toma de acuerdo a sus actividades en la organización y la definición de sus necesidades y objetivos.

A través de identificar sus competencias, reconoce el control que tiene en su ambiente laboral y enfrenta con responsabilidad el incremento o baja productividad en todos los ámbitos en los que se desenvuelve (Laboral, social, familiar, etc.) así mismo, influye en cada uno de sus integrantes de equipo de trabajo para motivar o incentivar las competencias necesarias para el bien del grupo u organización.

Vivimos en el proceso de cambio y adaptación a las nuevas condiciones por lo que lo anterior podría manejarse como un objetivo que cumplirá a mediano y largo plazo, pues también depende de las organizaciones comprometerse de manera definida y constante en la competitividad de sus empleados.

Parlad (1996), en el libro redefiniendo el futuro menciona “no basta imaginar el futuro tenemos que construirlo”, refiriéndose a que las organizaciones deberán adoptar esa visión a futuro considerando los siguientes puntos si desean manejar una nueva gestión de la administración de los recursos humanos (p.82).

1. Contar con aspiraciones compartidas, considerando los recursos humanos de la compañía.
2. Tener una visión sistemática, en donde todas las áreas que la conforman conozcan y contribuyan a adoptar lo que define la empresa.

En ellas surgirán conductas que reflejen los valores y principios de una empresa.

La tarea del psicólogo o especialista de recursos humanos será identificar en conjunto con los ejecutivos de la alta dirección, desde una óptica estratégica, aspectos diferenciales de competencias, esas listas resaltarán la forma en cómo se vive la cultura corporativa.

2.2 La influencia de la globalización en la gestión de las organizaciones

En el capítulo anterior explicamos la manera en como el fenómeno de la globalización fue incorporándose a nuestra vida diaria, en donde no se tuvo opción de elegir entre quedarnos realizando nuestras actividades de una manera predecible, planeada y de control, o entrar al torbellino de los cambios, de la incertidumbre y del caos, no nos quedó más remedio que dejarnos llevar por la corriente e intentar tomar un poco de control.

De esta manera se dio un giro en la gestión del personal (hoy gestión de la administración de recursos humanos) ya fuese en la contratación de nuevo personal o la adaptación de competencias personales en los empleados ya existentes para que pudieran desempeñar sus funciones del puesto y satisfacer las necesidades de cambio en la organización.

Lovart (1994) sugiere que la gestión (refiriéndose al cambio en la administración) de recursos humanos es el resultado acumulado de toda una complejidad que se relaciona con esos entornos globalizados, organizaciones y las propias personas. Es decir, "que ahora el valor agregado de las empresas no es sólo la "mano de obra" sino la persona como integrante de un equipo calificado para responder a las exigencias del mercado antes y de mejor forma que su competencia" (pp.18-19).

Anteriormente, menciona Morton (2002), la administración fue hecha en base a compañías como General Electric o Ford, en donde se daban un conjunto de suposiciones de los gerentes y personas que ocupaban niveles altos dentro de la organización y cuyo trabajo principal era el tomar pequeños pedazos de conocimientos efectivo y darlos a los integrantes de la organización. Esto provocó que el poder se concentrara en los niveles más altos de la organización, ellos crearon los manuales y procedimientos estandarizados, cálculos y normas que pudieran eliminar cualquier problema de comportamiento respecto a estos procedimientos.

Esencialmente el papel de la administración del personal era minimizar los costos de la mano de obra de tal manera que la gente hiciera exactamente lo que le dijeran que tenía que hacer; no lo veían como un ser humano, un recurso, una fuente de ventajas competitivas para la organización, sino como un mal necesario, algo que no debía aportar más de lo requerido.

De esa manera el papel del área de recursos humanos era reclutar al personal, utilizar su mano de obra sin utilizar su creatividad, ingenio y soluciones que podían ofrecer. La capacitación también era un costo que debían disminuir, no lo veían como una inversión en la creación de una capacidad a futuro para lograr objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades de los clientes.

Estos modelos administrativos se dieron en la segunda mitad del siglo XX en donde había escasez en la mayoría de los productos y el objetivo principal era tener una producción de bienes para los consumidores tan rápido como fuera posible.

Hoy en día existe una gran cantidad de información; por medio de la televisión, las computadoras, internet y los CD-ROM, todos podemos saber tanto como cualquier primer ministro o presidente, y probablemente disponemos de más tiempo libre que ellos para digerir toda la información, esto hace que el empleado se haga un tanto más poderoso, puede saber tanto como el jefe y a veces mucho más, por lo que los trabajadores del conocimiento asumen mayores responsabilidades y de alguna manera se liberan de la autoridad corporativa tradicional.

De acuerdo al enfoque psicosocial de Lovart (1994), las personas reaccionan siempre según cómo se les gestiona, se comprometen activamente en un esfuerzo colectivo o limitan su compromiso a lo estrictamente necesario, pueden ocasionar disfunciones en la organización o generar conflictos sociales y aún cuando no tienen poder de decisión, se debe fomentar su participación en la orientación de la realización de las acciones.

Por consiguiente, en la gestión de los recursos humanos es conveniente comprender y respetar las características del ser humano (*competencias*): sus necesidades, su modo de percibir la realidad, su manera de vivir y de hallar o no una respuesta adecuada a sus expectativas.

Algunas corrientes que influyeron en la gestión de las personas (o gestión de recursos humanos) fueron:

- Los movimientos humanistas, hicieron que se centrara la atención en las personas en nombre de su valor humano, sin poner en tela de juicio el reparto del trabajo, lo que llevó al bienestar material de los asalariados multiplicando las obras y las

ayudas sociales, también contribuyeron a la creación de servicios médicos- sociales en su organización.

- Las teorías de las relaciones humanas que aparecieron paralelamente a partir de los años 50's. En ellas se estudia al hombre en su funcionamiento informal y en sus necesidades emocionales, dan una importancia especial a las vivencias y las relaciones dentro de los grupos reducidos que constituyen núcleos de influencia y afectividad.
- Derivada del Taylorismo y alimentada por las aportaciones de la Psicología de la conducta, la psicotécnica ha visto cómo sus funciones se ampliaban a los campos de la selección y la contratación de personal (Uso de Test), la ergonomía (adaptación del trabajo al hombre), los métodos de aprendizaje y las técnicas de comunicación.
- Las escuelas de dinamización social han aplicado el término de “Recursos Humanos”, desde este punto de vista, la persona es un potencial que conviene movilizar mediante el contenido del trabajo, enriquecimiento de las tareas, realización personal a través del empleo, la comunicación libre y la gestión participativa (descentralización de las decisiones, autocontrol, participación económica en los beneficios de la empresa, accionariado).
- Otros enfoques complementarios se centran en la complejidad de los hombres y la diversidad de las situaciones (Lovart, 1994).

El contrato de trabajo obliga al asalariado a vivir una forma de compromiso o dependencia, pero otra parte de su persona o su vida no lo está. Por ejemplo, un asalariado puede ser un excelente profesional y oponerse desde las posiciones sindicales a ciertos aspectos de la política social de la organización. Otro puede ser excelente en su tarea pero al mismo tiempo buscar una promoción y amenazar con irse de la empresa si no se le paga más. En este contexto las personas son consideradas como recurso y como interlocutores en la organización. Para gestionarlas es necesario consultarlas sobre sus objetivos personales y aceptar que sus intereses sean divergentes. Al mismo tiempo hay que hallar coincidencias entre los diversos puntos de vista, con ciertos compromisos que respeten los objetivos comunes. Habrá que mantener esas convergencias, trabajando constantemente para reducir las fuentes de tensiones y conflictos.

Aquí los profesionales del área de recursos humanos deben unificar el conocimiento de hombre y organización. En la práctica profesional darán prioridades a las relaciones interpersonales y a las virtudes que éstas exigen: sociabilidad, intuición, la capacidad para motivar y movilizar hacia los objetivos.

Cada vez más se requiere de una mayor profesionalidad, por lo que la organización recurre a instrumentos cada vez más perfeccionados con el fin de conseguir mayor competencia y flexibilidad.

Frecuentemente se requiere de mayor participación de las personas en las organizaciones, lo que las hace ser más exigentes en el reclutamiento y en la selección.

Se pone en tela de juicio las relaciones con el entorno, las decisiones de la organización, así como la manera en que se armonizan los objetivos sociales y técnicos.

Actualmente según Lovart (1994), la gestión de recursos humanos se enfrenta a un equilibrio entre dos tendencias complementarias.

- Por una parte, los especialistas de creciente tecnicidad, en donde su formación básica debe complementarse mediante ciertas funciones muy especializadas requieren conocimientos nuevos, dentro de estos grupos se establece un código de ética y comportamiento que le da autenticidad a sus funciones sociales y administrativas, esto ayuda a recuperar la confianza de los empleados.

- Por otro lado, la descentralización en las tareas que tienen que ver con el servicio especializado y los responsables del área. Aquí se tiende a resolver los problemas en el momento y en el lugar, insistiendo en las relaciones directas entre el empleado y el cliente.

Los responsables del área a menudo se libran de ciertos problemas sociales (los más complejos) y se reservan los demás (aquellos que les valorizan o que mantienen poder de acción).

La gestión del área de recursos humanos adopta dos niveles de acción.

1.- Amplía las competencias

Desde el reclutamiento y selección, funciones de regulación y de seguridad, hasta implicaciones estratégicas, función provisional del empleo, calidad de vida en el lugar de trabajo, creación de equipos solidarios y efectivos.

2.- Se registra en el tiempo

La gestión del área de recursos humanos ya no se conforma con arreglos a corto plazo, debe tener diferencias en los tiempos.

Ciertas acciones pueden planificarse de tal manera que se necesitan programas de gestión anticipada. Otras deben gestionarse como cambios concertados, con unos procesos que desemboquen en decisiones. En ambas situaciones líderes de la organización, pues de ellos depende definir los patrones de conducta que reflejen los valores organizacionales de ahí la legitimidad de la que hablamos en párrafos anteriores.

Esos estándares de conducta serán la punta de lanza para emerger las competencias laborales.

Otros valores que están marcando la competitividad en las organizaciones y por ende las de los empleados, son; calidad y confiabilidad en el producto, la diversificación, innovación, servicio post-venta y satisfacción del consumidor.

Muchas de esas competencias son de tipo personal y social como:

- Habilidades de comunicación
- Capacidad para trabajar en equipo,
- Comprensión de sistemas y metodologías de trabajo con tecnologías informáticas.
- Autoconfianza
- Orientación al trabajo de equipo
- Creatividad
- Tolerancia a la frustración
- Automotivación

Los dirigentes empresariales trazan estrategias que ayudan a consolidar las competencias de los empleados, tomando las siguientes características:

- Liderazgo dinámico y visionario con soporte desde la alta dirección.
- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus trabajadores.
- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio.
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio.
- Compromiso para el desarrollo del programa de cambio.

Estas empresas trazan una diferencia en el estilo de gestión que a su vez origina una nueva demanda por competencias.

- Versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo.
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas.
- Trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores.
- Gran participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo.
- Búsqueda de la innovación como opuesto a la repetición

Surge aquí el compromiso de la *competencia colectiva*, la cual suele ser más importante que la competencia individual. El área de recursos humanos considera el involucramiento grupal en el desarrollo de una “inteligencia colectiva” para la organización. Por ejemplo, la capacidad del grupo para definir y resolver sus problemas en forma colectiva.

Esta competencia colectiva se convierte en un proceso generador de un producto: *el desempeño*.

Así mismo, el acceso a la información en las empresas para los equipos de trabajo hace que se puedan manejar conjuntos más amplios de trabajo y facilita una visión de conjunto no solo con los empleados, sino también con los clientes y proveedores.

La implicación a corto plazo es que muchos puestos tenderán a desaparecer a favor de los *roles transversales*, por ejemplo: la capacidad de vender en un ingeniero, un administrador

para negociar con cliente y la de un empleado de mantenimiento que entienda las consecuencias sociales y económicas de su trabajo (Ibarra, 2001).

2.2.1. El enfoque por competencias en la nueva administración del área de recursos humanos

Morton (2002) describe que durante 7 años se hizo un estudio a 100 compañías del área de ingeniería que empleaban aproximadamente a 500 personas, la idea era ver la diferencia entre las empresas rentables de las no rentables. Se vio que las empresas que adoptaron prácticas de progreso y gestión en el área de recursos humanos tenía 80 por ciento de alta rentabilidad y un 19 por ciento de altísima productividad, en comparación con aquellas compañías que aún utilizaban el estilo antiguo de administración.

Algunas prácticas laborales fueron:

1.- Los gerentes líderes de la organización le daban un valor a los empleados, los trataban como personas y no como robots, conocían sus valores, sus puntos de vista, les proveían un medio ambiente natural y veían su potencial en cuanto a temas de innovación y ventajas competitivas.

2.- Las compañías llevaban a cabo la selección, inducción y procesos de capacitación necesarios para que los líderes permitieran a su gente continuar el proceso de aprendizaje; este riesgo de inversión era necesario, ya que les explicaban a los empleados el propósito, estrategia y metas de la organización.

3.- Las compañías aplicaban un aprendizaje continuo que aumentó el desempeño de la compañía, pues se innovaba en términos prácticos.

La capacitación y el aprendizaje figuraron como elementos claves en recursos humanos para lograr las metas impuestas, así pues el aprendizaje que se comparte de la experiencia de personas que tienen el conocimiento, conlleva a la autonomía real de los equipos de trabajo.

En las empresas estudiadas se identificó que además de crear capital humano, se buscaba generar un capital de liderazgo y un capital social que identificara y diseñara una relación laboral. Se percibía un nuevo mensaje: la tecnología y el producto no marcaban la diferencia, sino el recurso humano con capacidad de atender las necesidades del cliente gracias a su cultura, el contrato psicológico motivador y sus contribuciones a la empresa.

El especialista del área de recursos humanos debe ser el punto de referencia claro ante los cambios, el arquitecto estratégico y creador de valores.

Según Butteris (2000), las funciones actuales del departamento de recursos humanos consisten en:

- Identificar las competencias claves necesarias para respaldar el negocio.
- Crear estrategias que ayuden a desarrollar o adquirir las competencias.
- Monitorear el progreso por medio de indicadores específicos de medición.
- Desarrollar los sistemas de selección que ayudarán a identificar al personal con mayor potencial de toda la organización.
- Preparar un plan de adiestramiento a ejecutivos que asegure el plan de sucesión necesario para el logro de objetivos futuros en la empresa.
- Desarrollar iniciativas de formación y desarrollo que respaldarán la cultura organizacional (valores y principios operativos).
- Instrumentar medios y formas de comunicación de principios y valores.
- Desarrollar modelos para la evaluación de desempeño y retribución de los empleados.
- Desarrollar e instrumentar políticas y programas de gestión de la actuación. (pp. 56-58)

A todo esto se concluye que la labor del área de recursos humanos es asegurar que los integrantes de la empresa participen activamente en las metas de la misma, que no sean espectadores o reaccionen solo cuando se tenga una actividad en su departamento, sino que observen con visión a futuro las necesidades de la empresa, de la misma manera que las nuevas condiciones generan un ambiente competitivo que ayudan a crear mayores y mejores competencias laborales que serán aplicadas en su día a día, asegurando el crecimiento personal en sus organizaciones.

En el siguiente esquema podemos analizar claramente el párrafo descrito, con las principales funciones de las áreas de recursos humanos; reclutamiento y selección de personal, retribución de sueldos y compensaciones, desarrollo y capacitación, comunicación y establecimiento de políticas y procedimientos, se observan los cambios de acuerdo a las necesidades actuales de la organización.

Rol	Ayer	Hoy
	Político y Centralizado	Descentralizado, - miembro de los equipos directivos de c/ división
Captación y Selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y checa referencias	Predice requisitos de personal y capacitación que respalde el plan - estratégico. Desarrolla programas para hacer un lugar atractivo para trabajar.
Retribución	Transacción y centralizado administrativamente	Diseña planes de actua -- ción equitativos.
Desarrollo Ejecutivo e Individual	Informal y depende de cada ejecutivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales. Planes de contratación.
Empleado	Errático e incoherente	Planes de comunicación

		acción; objetivos, visión y valores.
Políticas y procedimiento	Rígidas pero se rompen muchas reglas	Líneas guía, ligadas a -- tendencias empresariales y cuestiones emergente.

Cuadro 2 Estructura ayer y hoy del área de recursos humanos. M. Butteris (2000, pp. 145)

2.2.2. Programa de formación en México

En México hace más de cinco años se inició un sistema basado en la demanda competitiva de las áreas productivas y diseñado desde la lógica del trabajo, éste conlleva a la integración y permeabilidad institucional.

Es un esquema que reconoce al individuo sus conocimientos y lo que sabe hacer independientemente de dónde, cómo y cuándo lo haya aprendido.

Se trabaja bajo la siguiente definición de competencia. “La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimiento, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre “el saber”, “el saber hacer” y “el saber ser” (Vargas, 2000).

Es un programa de formación de recursos humanos conocido como “Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMET y C)

Contempla cinco elementos centrales:

1. Establecer estándares de desempeño mediante un sistema normalizado de competencia laboral.
2. Instrumentar un sistema de evaluación y certificación de competencias laborales que aseguren la credibilidad social.

3. Transformar paulatinamente la oferta pública de educación y capacitación con el enfoque de competencia laboral.
4. Estimular la demanda de capacitación y certificación basada en la competencia laboral, a través de la canalización de recursos a trabajadores y empresarios que apoyen y faciliten la contratación de estos servicios.
5. Generar un sistema de información del mercado de trabajo basado en la competencia laboral.

En 1995 se instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), como un fideicomiso público sin carácter paraestatal, con participación mayoritaria de los sectores productivos y cuya finalidad es el autodesarrollo continuo de las personas mediante la promoción de la competencia laboral certificada.

Se aboca a la promoción y apoyo para la instalación de comités integrados por trabajadores y empresarios por rama, sector o industria a efecto de elaborar normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional, reconocidas por el mercado, aprobadas por el CONOCER y sancionadas por las Secretarías del Trabajo y Previsión Social y Educación Pública.

Se identifica una norma como una expectativa de desempeño que describe lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma que puede juzgarse, si lo que hizo está bien hecho, las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud para responder a cambios tecnológicos y métodos de trabajo, la habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra, la capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional, para relacionarse con terceros y la aptitud para resolver problemas a asociados a determinada función productiva y enfrentar situaciones de contingencia.

El concepto de certificación es voluntaria, así cada persona decide el momento de evaluación y certificación. La evaluación se realiza a través de órganos especializados, los cuales están reconocidos por los sectores laborales y productivos.

Los certificados otorgados, en su mayoría corresponden al sector turismo, industria del vestido, artes gráficas, sector forestal, industria farmacéutica, sector comercio e industrial del hule, industria azucarera, fabricación de envases de vidrio, la industria hotelera, el

beneficiado del café y la distribución de productos de consumo, en donde han participado desde agrupaciones de productores agrícolas hasta empresas como Bimbo, Grupo Vitro, Grupo Posadas, El Palacio de Hierro, entre otros.

Destacan mejoras en reclutamiento, selección y contratación de personas, proceso de capacitación, desde el diseño de materiales didácticos hasta la evaluación y certificación de los trabajadores; al final del proceso, se registra una elevación de la productividad de la empresa, beneficiando de empresa y trabajadores (Ibarra, 2001).

2.3. Reclutamiento y Selección de personal por competencias.

2.3.1 Análisis y descripción de puestos de trabajo con base en competencias laborales

Uno de los factores más importante en este momento para el desarrollo y competencia de muchas empresas, es el contar con el factor humano que satisfaga sus necesidades estratégicas y de competencia, esta función se torna cada vez más complicada, pues la diversificación, competencia económica global, exigencia de servicio en los clientes e incremento en la productividad, hacen que la búsqueda de perfiles, específicos y concretos, sea un elemento diferenciador de la mayoría de las organizaciones modernas.

El proceso de reclutamiento y selección por competencias nos sugiere un análisis funcional y descripción del puesto de trabajo o bien la descripción del puesto ya existente que deberá ser actualizada.

Ansorena (1996) define que “ un puesto de trabajo es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías preestablecidas, dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización y utilizando recursos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma” (pp.49).

Generalmente las descripciones de puesto de trabajo de la organización, son elaboradas por gestores (internos o externos) de recursos humanos que se responsabilizan de su contenido técnico y de la fidelidad de la información. El directivo o responsable del área o de los puestos a trabajar, supervisa las descripciones. Al final el responsable autoriza con su firma la totalidad del proceso. La información que surge de esta parte del análisis se puede recabar por distintos medios, pero será necesario corroborarla con el jefe natural de la posición y con el responsable último del área. Así también, en cada puesto de trabajo debe conseguir, mediante el ejercicio y correcto desempeño, un conjunto de resultados específicos como efecto de sus quehaceres diarios. Las áreas de resultados no deben confundirse con las tareas.

Acciones	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> -Hacer lista de clientes -Recabar información de estados Financieros -Mantener entrevistas comerciales -Establecer contactos con clientes potenciales -Cerrar operaciones 	<p><u>Incrementar el volumen de negocio, de acuerdo con los objetivos comerciales fijados por la dirección, vinculando a nuevos clientes o incrementando las ventas de determinados productos</u></p>

Fig. 1 Ejemplo del análisis

El análisis de las situaciones críticas, se realiza en este marco de referencia considerando los siguientes factores:

- Identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner a prueba sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se den los resultados.
- Señalar cuáles de las situaciones identificadas son cruciales para el correcto desempeño del puesto hacia los resultados establecidos y cuales son irrelevantes.
- Discurrir en que las tareas críticas han de resolverse colocando a prueba determinadas capacidades, conocimientos, experiencias, técnicas e incluso herramientas e instrumentos técnicos, de tal modo que en este caso lo presente con base al número de personas que participan en la situación.

-Reflexionar sobre las exigencias del puesto en cuanto a la responsabilidad a la que debe responde el ocupante del puesto de trabajo, para sus colegas, superiores, clientes, proveedores, colaboradores y otros

- Considerar el entorno social en donde se desarrolla la acción, reflexionando en las características más sobresalientes, de jefe, clientes, compañeros y proveedores.

- Describir el alcance de las decisiones que son característicos del puesto, así como su frecuencia, relevancia, grado de normatividad.

Al analizar los requerimientos personales y/o profesionales que deben presentarse en un ocupante específico de un puesto de trabajo, estos son:

- Edad mínima y máxima aceptable o preferida, nacionalidad, sexo, procedencia geográfica, situación militar, estado civil, disponibilidad para viajar o desplazarse frecuentemente, permiso de conducir, formación básica, idiomas y grado tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.

Al identificar las competencias, consideramos la definición dada por Ansorena (1996) en donde nos define a la competencia como “una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su conducta observable y puede clasificarse lógica y fiable” (p.76).

De ahí que se tome en cuenta el análisis de las situaciones críticas, es decir que sin su realización adecuada es imposible o poco probable alcanzar el resultado deseado. Para identificar las competencias que se presentan en cada situación y que asegurarán los resultados en esa tarea, con la relevancia o importancia en la realización de la misma.

Se sugiere obtener una lista de las competencias realmente imprescindibles así como del término común por el que se nombran. Como mencionamos anteriormente la lista puede ser tan larga o tan corta como el puesto y la organización lo consideren.

Término común	Competencia
“Fajador” “Duro”	Ambición Disciplina/Identificación /Sensibilidad organizacional
“Mano izquierda”	Persuasión/ Sensibilidad Interpersonal

Fig. 2 Ejemplo del término común y la competencia laboral.

El primer paso es identificar las situaciones profesionales de cada uno de los resultados del puesto, se tomará en cuenta el resultado descrito en la figura 1, el grado de criticidad se obtendrá de acuerdo a la relevancia o importancia de cada una de ellas (1 bajo- 2 medio- 3 alto) en el puesto.

Resultados	Competencias	Grado de criticidad
Situaciones individuales <u>Organización de tareas</u>	<u>Identificar prioridades</u>	2
Situaciones Inter. cara a cara <u>Escuchar e identificar necesidades en nuevos clientes</u>	<u>Persuasión</u>	3
Situaciones Inter.grupales <u>Presentación de incremento de ventas</u>	<u>Hablar en público</u>	2

Fig. 3 Ejemplo de análisis de resultados y situaciones críticas.

La selección de competencias para cada puesto se puede realizar auxiliándose del siguiente cuadro en donde se marca el número de veces en que se repite la competencia en las diferentes situaciones críticas, de esa manera se obtiene en cada puesto el número de competencias necesaria para el logro de resultados.

Situaciones Críticas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Adaptabilidad										
Ambición Profesional										
Análisis de Problemas										
Análisis Numéricos										

Fig.4 Ejemplo de Análisis de Situaciones Críticas

Se sugiere una vez que se haga este análisis, elegir de entre el número total de competencias, las doce o catorce competencias necesarias en el puesto. Es importante no dejarse llevar por el “efecto superman” y querer definir competencias de todo tipo en alguno de sus puestos, pues será imposible encontrar el ocupante del puesto.

Para asegurar que la lista de competencias sea correcta y útil, deberá cuidarse que la presencia de una determinada conducta en un sujeto no implique necesariamente la presencia de las demás, pues sería difícil identificar y discriminar unas de otras en el proceso de análisis de puestos de trabajo y en el de evaluación de candidatos.

En ocasiones se opta por acudir a listas de descripciones de competencias conductuales previamente elaboradas y estudiadas por especialistas, entre las que se eligen las más pertinentes para el uso de la organización específica añadiendo, sólo matices o restricciones particulares a estas definiciones estándar.

2.3.2. Reclutamiento y Selección por competencias.

En primera instancia nos ubicaremos en una definición de reclutamiento y selección de personal que pudiera parecer sencilla, sin que eso desmerite lo importante que es este primer proceso en las organizaciones.

“Es la actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con enfoque predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denominan”candidatos”, que suelen ser más idóneos o más cercanos al conjunto de características y capacidades determinadas como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional” (Ansorena,1996 p.19).

Como se observa en esta definición Ansorena considera como uno solo el proceso de reclutamiento y selección, el cual será la base para el análisis.

Previo al desarrollo de cada una de las etapas que conforman el proceso, mencionaremos dos bloques de obstáculos que es importante que el especialista de recursos humanos considere solo para eliminar o minimizar las dificultades y responder de forma positiva a los diversos obstáculos.

El primero es definir exactamente los requerimientos de lo que se está buscando, si existe la necesidad en un puesto específico que ya está en la organización no hay problema pero si por el contrario la necesidad surge de un puesto de nueva creación, se torna un tanto más complicada pues no hay una descripción del puesto que sirva como referencia y no se tiene la práctica de la tarea.

El segundo está relacionado con la atracción de candidatos hacia los procesos de selección en donde en ocasiones resulta casi imposible encontrar candidatos interesados en la posición que se ofrece, hasta las ocasiones en que las montañas de currícula inundan literalmente los archivos del seleccionador y originan problemas de costos.

Algunas variables que definen el éxito del reclutamiento son:

- El sector y tipo de actividad de la empresa
- Prestigio de la organización ofertarte
- Situación económica general del país
- Ámbito de la selección (niveles de mandos medios, directivos, técnicos especializados, etc.)
- Rango de edad, procedencia y experiencia de los candidatos
- Modalidad y momento de la convocatoria de candidatos
- Condiciones de trabajo publicados
- Métodos de selección (Algunos candidatos consideran inútil la aplicación de pruebas psicométricas)

- Prestigio del seleccionador

Al ingresar en la etapa de la interacción del seleccionador con los candidatos, también resaltan algunas dificultades en el perfil de puesto que tendremos que considerar para la definición certera de la vacante.

- Saber qué buscar y en dónde
- Eliminar simuladores (Expresión de habilidades que en la realidad no se tienen)
- Los falsos negativos (situaciones que llevan a "buenos candidatos al fracaso")
- El problema de integración de elementos (Integración de resultados globales y finales para la toma de decisiones)

Generalmente al iniciar la cobertura de una vacante, los responsables se enfrentan con la presión de seleccionar a última hora, tienden a dejarse llevar por los tradicionales medios para atraer a las personas. Esto conduce a una búsqueda inadecuada y a tener que aceptar a un candidato que no están completamente calificados.

Ante esto es importante al estar frente al candidato, a) preguntarnos si esa persona hará una contribución al equipo de trabajo, así mismo b) identificar competencias transferibles en el candidato, esto es cuáles son las habilidades o capacidades que sí tiene y que puede aportar a la organización, c) enfatizar la entrevista en la experiencia, es decir "¿Qué hicieron en su trabajo anterior?, ¿Qué capacidades utilizaron y desarrollaron?, ¿Qué contribuciones importantes hicieron? A través de resaltar las calificaciones singulares del candidato habrá la posibilidad de adecuar mejor el potencial del individuo a los requerimientos de la vacante particular que se está buscando. Sobre todo cuando el número de vacantes es muy alto y puede adecuarse a una u otra posición.

2.3.2.1. Fuentes de Reclutamiento

Fuentes Externas Tradicionales

a) Periódico

La publicidad es una de las fuentes más comunes, sin embargo no siempre es la más efectiva. Producen demasiadas respuestas, que también deben ser separadas y contestadas, de tal manera que producen pocas respuestas de personas calificadas.

Consumen tiempo y dinero sin resultados. Puede sugerirse para puestos no calificados.

Algunas sugerencias:

-Cuando hay demasiadas respuestas.

*Ser específico en sus requerimientos, incluyendo que “debe tener” en la sección de requerimientos.

*Usar términos técnicos o abreviaciones que solamente candidatos altamente experimentados reconocen.

*Incluir el sueldo inicial en su anuncio (si es permitido por las políticas de la empresa).

-Cuando son pocas respuestas.

*Hacer fácil el responder al anuncio.

*Solicitar respuestas telefónicas.

*Permitir respuestas por fax.

*Anunciarse en evento ó reunión, donde los candidatos puedan llegar sin cita previa.

(Ver anexo 1 Apendice A)

b) Agencias de colocación

El usar las agencias de colocación puede ser productivo pero costoso, más aún si se falla al establecer una relación efectiva de trabajo, pues ellos pueden contribuir al torbellino de currículos que le manden.

Por otro lado ellos pueden pre-seleccionar candidatos si se les proporcionan las competencias de situaciones críticas del puesto, también contribuyen dando un *no gracias* a los candidatos no calificados.

Establecer una relación de trabajo con pocas agencias que reconozcan que es difícil que las incorpore a su lista de proveedores de colocación, pero que al mismo tiempo es muy fácil que las quite de la lista por un pobre desempeño.

c) Universidades

Puede ser una excelente fuente de candidatos cuando en situaciones en donde hay muy pocos candidatos calificados y experimentados para un puesto y ramo específico, sin embargo los egresados pueden tener expectativas poco realistas acerca de que tan rápido pueden desarrollar su carrera ó subestimar las demandas del lugar de trabajo.

Algunos puntos a considerar para la efectividad de la fuente es:

*Conocer a los maestros y al Staff directo o siendo un orador invitado.

*Asistir a las ferias de trabajo regularmente.

*Participar en programas de Becarios.

Para la retención de estos candidatos se puede:

*Hacer compromiso en programas de inducción y de entrenamiento permanentes.

*Ofrecer trabajos que impliquen retos a corto plazo.

*Desde el inicio del reclutamiento maneje las expectativas de trabajo y crecimiento.

d) Referidos de empleados

Es efectivo el manejar recompensa a los empleados por presentar candidatos. Ellos son una fuente creíble y exacta de información acerca de la compañía, pueden ayudar a atraer y retener candidatos.

Los incentivos pueden ser de tipo económico o de reconocimiento, así mismo como días de descanso pagados.

Se puede enfocar los programas de referidos a puestos específicos difíciles de llenar.

Fuentes Externas No tradicionales

a) Internet

Los servicios on-line a menudo tienen bases de datos de servicios de empleo. Esto permite a los usuarios el incluir tanto vacantes como currícula.

Los reclutadores pueden colocar los anuncios de vacantes en línea dejándolos por largos periodos de tiempos y revisar la curricula en línea sin hacer ningún compromiso para ver al candidato.

b) Establecer redes sociales.

A través del trabajo, contactos sociales con proveedores o conversaciones casuales pueden los reclutadores obtener información acerca de las capacidades y habilidades de las personas con las que interactúan.

c) Ser un lugar en donde la gente desee trabajar

Crear la reputación de ser un buen lugar para trabajar, puede ser más que tener salarios y beneficios competitivos, pues también se requiere de una administración de primera clase con oportunidades de desarrollo y compañeros de trabajos amigables y cooperativos y un medio ambiente físico agradable.

Cuando existe esta imagen los empleados y la gerencia diseminarán estos hechos de manera informal o a través de contactos de negocio y profesionales. Los periódicos locales o revistas pueden estar interesados en la historia de la organización.

Fuentes de Reclutamiento Internas

Requiere que la empresa maneje programas internos de desarrollo y antes de buscar candidatos externos es importante ver internamente la lista de posibles candidatos.

Al seleccionar a un empleado para cubrir una vacante mejora la moral de los empleados.

Sin embargo, con el afán de llegar al objetivo deseado es importante realizar la búsqueda en forma planeada y administrada, esto es que los solicitantes sepan de las vacantes (requerimientos, responsabilidades, el nivel de salario, etc.) y que tengan la posibilidad de solicitar (sin miedo a ser reprendidos) y ser retroalimentados si son seleccionados.

a) Anunciar vacantes en tableros

Ayuda a que toda la comunidad de la empresa lo conozca, facilita el proceso de búsqueda y asegura equidad al juzgar a los candidatos.

b) Planeación de la sucesión

Es una técnica que asegura una transición positiva de ocupantes de puestos con alta responsabilidad, hace énfasis en proporcionar al sucesor con la experiencia y otras oportunidades de desarrollo requeridas para el puesto. Implica un compromiso al efectuar un análisis de las diferencias de capacidades, para determinar las necesidades de desarrollo de los sucesores potenciales y un plan de desarrollo para cerrar estas diferencias. Exige un monitoreo constante del progreso de los sucesores actualizando los planes de desarrollo.

2.3.2.2. Preevaluación del candidato

Una vez que se han elegido las fuentes de reclutamiento apropiadas, se recaba la información de todas ellas y se evalúa considerando las competencias laborales del puesto.

Por practicidad daremos primeramente la etapa inicial de la evaluación.

Reunir y analizar la información preliminar

Fuentes de información

a) Currículo. Generalmente los profesionales que buscan empleo, utilizan esta herramienta, la cual puede ser:

Cronológica: Ordena los eventos empezando por el más reciente y suma la experiencia de trabajo dentro de cada puesto que se ha ocupado.

Funcional: Esta forma es apropiada para puestos definidos, en ellos los candidatos subrayan su conocimiento funcional y capacidades demostradas dentro de cada área funcional.

Se busca en el currículo;

- Cambios de carrera
- Experiencia vs capacidades, considerando los verbos de acción
- Posiciones subsecuentes en los que son evidentes los incrementos en las responsabilidades.
- Lagunas en el tiempo de empleo
- Logros, no solamente títulos/actividades

- Focos rojos (motivos de baja, expectativas, entre otros)

b) Investigación Telefónica. Puede ser que se ahorre tiempo y esfuerzo si el reclutador tiene las preguntas precisas, identificando previamente focos rojos, en la revisión del currículo, expectativas de salario y desarrollo, disposición a cambiar de lugar de residencia o viaje.

Así mismo puede indagar acerca de:

*Habilidades de comunicación verbal/ telefónica

*Habilidades de escucha

*Conocimiento técnico

*Entusiasmo por los retos

Al terminar es conveniente se registre cualquier información que sea relevante.

c) Solicitud de empleo. Es un formato previamente estructurado por la empresa en donde destaca información ordenada del solicitante, existen datos generales, escolaridad, experiencia, referencias y en algunos casos datos específicos de la empresa como; cambios de residencia, posibilidades de viajar, tipos de horarios, entre otros.

En algunos casos suple la ausencia del currículo, es necesario analizar la información marcando referencias (personales o de negocio) razones por la que dejó el empleo (Caliper, 2002). **(Ver anexo 2 Proceso de Selección Apendice A)**

2.3.3. Selección por competencias

2.3.3.1. Estructurar la entrevista inicial focalizada en base a competencias laborales

Al surgir la necesidad de cubrir una vacante en el esquema por competencias, es necesario realizar una entrevista con el ejecutivo que requiere la vacante para confirmar contra el perfil del puesto, las competencias laborales necesarias para la búsqueda de posibles candidatos.

Una vez que se ha llegado a obtener un grupo de candidatos preseleccionado, se llega a la primera entrevista del proceso, durante ella se buscan los siguientes objetivos:

- Recabar información inicial sobre el candidato, conocer a la persona, algunas de sus características, necesidades e intereses.
- Explorar en alguna medida la trayectoria profesional y personal del candidato, así como sus competencias conductuales específicas para el puesto de trabajo.
- Explorar el área motivacional del candidato y su posible ajuste socioafectivo al entorno del equipo de trabajo.
- Aportar información sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, de modo que el candidato evalúe su interés por él.
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.

Prácticamente los involucrados en la selección cuentan con un tiempo limitado para realizarla por lo que generalmente suelen prepararse poco para la estructuración de la entrevista y terminan dedicándole más tiempo de lo necesario y con una evaluación incompleta de los candidatos.

Esta entrevista supone el primer contacto con el candidato y sobre todo una primera aproximación hacia sus competencias.

Algunas estrategias que permitirán obtener la mayor información en una conversación breve son:

- Dar al candidato la oportunidad de expresarse y comunicarse de modo abierto, de tal manera que evaluemos su capacidad de comunicación interpersonal.
- Repasar los aspectos generales de la trayectoria personal y profesional del candidato, dándole atención al desarrollo pasado.

Las fuentes de información son:

- Descripción y análisis del puesto (lista de competencias)
 - Currículo
 - Llamada telefónica
 - Solicitud de empleo
- Explorar la formación teórica y práctica o experimental recibida.

- Explorar el tipo de responsabilidad que se han dado en el candidato.
- Explorar mediante flash-backs (Son preguntas acerca de algunos momentos de su conducta pasada que le obligan a recordar determinados tipos de situaciones y que reflejen algunas conductas específicas), las características de la conducta general y sus implicaciones en el ámbito profesional actual.
- Conocer algunos aspectos generales de las necesidades psicológicas básicas y de su perfil de motivación.
- Alcanzar una descripción esquemática del tipo de candidato y un primer diagnóstico.
- Mantener la guía y control de la situación de la entrevista.

Al iniciar la entrevista se debe:

- Dar a conocer al candidato los objetivos de la entrevista, alcances y metodología de la selección.
- Justificar la entrevista, mencionar el modo en que concertó la entrevista, dar una información más detallada acerca del puesto y reafirma el objetivo de la entrevista.
- Reducir la ansiedad, mediante una ambiente cordial y amistoso.
- Hacer una charla introductoria.

Durante la entrevista:

- Tratar los puntos básicos, utilizando puntos o preguntas-guía, de acuerdo al análisis de las competencias en situaciones críticas, identificar las más importantes para preparar preguntas que den el valor de la misma en diferentes circunstancias.

Ejemplo:

Entrevista Inicial Focalizada Contenido	Tiempo Aproximado en minutos
Bienvenida y recuerdo del objetivo	2
Toma de contacto	2
Repaso de currículum	8
Exploración Competencia 1	8
Exploración Competencia 2	7
Exploración Competencia 3	7
Exploración Competencia 4	7
Exploración Competencia 5	7
Exploración de área motivacional	7
Exploración de situación militar, disponibilidad y movilidad	10
Indicaciones finales del proceso	5
Cierre y despedida	2

- Evaluar los criterios de conducta profesional específicos. Incorporar algunas preguntas que permitan explorar las muestras estables de conducta.

Las conductas futuras y pasadas ayudan a predecir la conducta.

Las ventajas son:

- Elimina malentendidos sobre las experiencias pasadas del candidato.
- Elimina impresiones personales que sesgan la evaluación.
- Reduce la falsificación del candidato.

La forma de realizar el flash-back es:

- Cerciorarse de que el candidato realmente recuerda un episodio real de su pasado.
- Trazar la estrella conductual, (s) situación, (t) tarea, (a) acción, (r) resultados.

S. Preguntar ¿Qué pasó?, ¿Dónde?, ¿Con quien?, ¿Cuándo?

T. Indagar sobre ¿Cuál era su cometido en la situación?, ¿Qué resultados debía obtener?

¿Por qué eran importantes estos resultados? El objetivo es conocer exactamente las responsabilidades y objetivos del candidato en aquella situación específica.

a) ¿Qué hizo el candidato en aquella situación?, ¿Qué dijo?, ¿A quien?, ¿Qué pasó?

b) ¿Qué pasó después?, ¿Cuál fue el resultado?, ¿Cómo lo supo el candidato?

- Evaluar los aspectos del perfil motivacional del candidato y su alcance, una forma de hacerlo es por medio de los cuestionarios psicométricos aportará información sobre sus necesidades de logro- afiliación- influencia. **(Ver anexo 3 Apendice A)**

2.3.3.2 Evaluación de Competencias

Pruebas psicológicas Individuales o grupales

Existen diversos tipos de ellas, cada profesional y cada empresa utiliza aquellas que se adaptan a sus necesidades de costo y eficiencia.

El objetivo es obtener mas información acerca de las competencias y características del individuo que sean potencia en el desempeño del puesto.

En general, no se usan para descartar candidatos, sino para contrastar información obtenida en entrevistas. Solamente en el caso de algunas pruebas de personalidad e inteligencia, arrojen indicadores graves que resalten alguna patología o desajuste cognitivo o emocional, si serán descartados.

Algunas ellas se clasifican en:

- Inteligencia General
- Personalidad
- Aptitudes
- Perfil motivacional

Pruebas Situacionales (ACM Assesment Center)

Es un test de naturaleza conductual (simulaciones conductuales, reproduce el comportamiento real del candidato) en donde el candidato se enfrenta de manera simulada a situaciones conflictivas, estas intentan enfrentar al individuo a situaciones a las que se enfrentara en lo que será su nuevo puesto.

Estas pruebas deben reunir una serie de características que asegurarán su confiabilidad.

Su estructura debe estar fundada sobre la siguiente base:

- Construidas para evaluar competencias críticas referidas al puesto de trabajo

- Se utilizan ejercicios diversos que reflejan el comportamiento requerido en el puesto requerido
- En grupo se reúnen de 6 a 12 participantes
- Un asesor/evaluador por cada 3 o 4 participantes
- Los asesores son directivos de línea jerárquica. por lo menos en un nivel por encima del puesto.
- Los participantes pasarán de 1, 2 y 5 días en el Assesment Centre, según la complejidad y el nivel del puesto
- Los asesores necesitan de 2 a 5 días para valorar y discutir sobre los candidatos
- El proyecto es dirigido por seleccionadores entrenados (Ansorena, 1996, p. 123)

Tipos de Simulaciones

Juegos de Negocio: Simulaciones en las que un grupo de participantes compiten en una toma de decisiones sucesivas y complejas, generalmente con un apoyo informático en un escenario empresarial.

Dinámicas o discusiones en grupo: Consisten en presentarles una situación problema aun grupo de candidatos de tal manera que discutan entre ellos.

Generalmente existen varias soluciones al problema dado de tal manera que cada uno de los integrantes den su particular punto de vista.

Ejercicios de análisis: Son ejercicios individuales de análisis desde situaciones o conjunto de información compleja (balances, situaciones patrimoniales, entre otras). En ellas se espera que el candidato identifique la información relevante, la organice y saque conclusiones.

Ejercicios de presentación: El participante debe dar una presentación de las conclusiones de algún proceso o idea ante una audiencia simulada, en ocasiones debe tener una forma controvertida o persuasiva para la audiencia.

In baskets (bandeja de documentos de entrada): Se le presentan un conjunto de documentos que se podrían encontrar en su nuevo puesto. Generalmente son cartas, notas

internas, facturas, resúmenes de información, entre otras. El candidato debe resolver las situaciones con los recursos que tiene a su alcance.

Entrevista simulada: Es pedirle al candidato que tome la función de entrevistador en una determinada situación, con una persona que también presenta un papel específico como entrevistado.

El uso en general de las pruebas dependerá del objetivo que se busque en la empresa, pues en todos los casos encontraremos ventajas y desventajas, será importante considerar que no es más que una más de las herramientas de selección.

Entrevista Estructurada

En esta fase los candidatos deben ser entrevistados por el responsable del área o departamento. Dicho responsable considera el currículo y contrastará la información que le facilitará el seleccionador a través de la entrevista inicial.

El objetivo es comprobar que los conocimientos técnicos y la experiencia del candidato son los requeridos por el puesto de trabajo. Para facilitar la profundidad de la entrevista, se sugiere realizar un guión, así mismo dejara evidencias de las conclusiones de la entrevista.

Las preguntas están enfocadas a:

- Experiencia en su ámbito profesional (elegir el tema de acuerdo a la especialización del puesto)

Los alcances:

- Resultados
- Dominio de las técnicas propias del área
- Criterios y madurez profesional
- Actualización en los conocimientos técnicos

Al término de la entrevista el ejecutivo y el seleccionador podrán deliberar sus opiniones para destacar los candidatos potenciales.

2.3.3.3. Entrevista Profunda

Se realiza a candidatos que han superados las fases anteriores de selección; entrevista inicial, evaluación Psicológica y técnica.

Se pretende en esta etapa reunir toda la información recogida en las etapas anteriores para que el reclutador se forme una imagen mental del candidato, esto permitirá destacar sus fortalezas y limitaciones con toda precisión.

Se sugiere profundizar en los aspectos ya clasificados para evaluar y contrastar información.

El objetivo es:

- Recabar información más amplia. Conocer características, necesidades e intereses.
- Explorar la trayectoria profesional y personal del candidato.
- Explorar el área motivacional.

Una vez obtenida esta información de los candidatos potenciales, se prepara un informe en donde se encontrarán los candidatos finales que habrán de presentarse a los ejecutivos que tomarán la decisión.

Puntos a considerar:

- Presentar 2 a 4 candidatos potenciales por puesto.
- Procurar que los candidatos presenten valores diferentes, de tal manera que se combinen personalidades fuertes, firmes, maleables.

Con esto se le presentará al ejecutivo una panorámica profesional.

Todos los candidatos deberán estar enterados de su encuentro final con el ejecutivo y la posibilidad de la toma de decisión en esta etapa.

De todos los candidatos es necesario presentar:

1. Currículo Vital incluyendo fotografía reciente

2. Comentarios, anotaciones del seleccionador o indicaciones para la entrevista final, incorporándose aspectos que el ejecutivo deba conocer.
3. Informe de evaluación. Desde pruebas psicológicas, técnicas, situacionales, diferentes entrevistas, currículo e información considerada como complementaria.

La forma en cómo se presenta la información es diversa sin embargo, presentaremos un ejemplo (Ansorena, 1996) desde las etapas ideales para realizar una descripción y perfil del puesto hasta llegar a la lista de competencias y los puntos a considerar para realizar la entrevistas focalizada se espera sea de apoyo para aplicarse a una situación real.

(Ver anexo 4 Apendice A)

CAPITULO 3

WAL – MART DE MEXICO

3.1 Antecedentes

Es difícil hablar de la filosofía de Wal-Mart sin recordar a su creador, Sam Moore Walton, quien nació en Kingfisher, Oklahoma, en 1918, en el seno de una familia media de aquella poca de la gran depresión económica. Desde niño se caracterizó por ser competitivo y ahorrador. Contribuyó a la economía familiar vendiendo suscripciones de revista y repartiendo periódico. También criaba conejos y palomas en el vecindario.

Se licenció en ciencias Empresariales por la Universidad de Columbia en 1940, trabajando durante toda la carrera para pagarse la manutención, la ropa y los estudios. A los tres días de graduarse entró en una tienda como aprendiz de encargado. Año y medio después se despidió del patrón, buscando horizontes más personales.

El día de San Valentín de 1943 se casó con Helen Robson, para entonces estaba enrolado en el ejército y supervisaba instalaciones aéreas en California. Al terminar la guerra, contaba con veintisiete años, decidió emprender su aventura comercial y adquirió su primer establecimiento en Newport, Arkansas. Su estrategia fue instalarse en poblaciones pequeñas donde no existían tiendas modernas. En 1960 había abierto 9 establecimientos de su incipiente cadena, que fueron 32 en 1970, 260 en 1980 y 1528 en 1990.

Muere el 5 de abril de 1992, pocas semanas antes, el 17 de marzo, recibe de manos del presidente Bush, “La medalla presidencial de la libertad”, la recompensa civil más grande de los Estados Unidos (Huey, 1992).

3.1.1 Valores Empresariales

La estrategia comercial de Wal-Mart ha sido el no quedarse estático ante la competencia y sí salir al encuentro frente a frente, mediante los principios prácticos que han sido efectivos para su éxito:

Pensar en una tienda más

Con el apoyo y preferencia del cliente, ya que si los presupuestos de venta siempre crecen contra el año anterior da el poder de obtener mejores ganancias; con el compromiso de bajar los precios cada vez más, mejorar el servicio y proporcionar herramientas a los asociados (los empleados participan de las utilidades, “Bono de Asociados”) para que trabajen mejor.

Comunicar, comunicar, comunicar

Se hace de varias maneras, desde la reunión por la mañana, hasta una llamada telefónica vía satélite, los directivos están convencidos de que la comunicación es fuente de poder en toda corporación.

Anteriormente Sam Walton enseñaba al encargado de tienda cada una de las cuentas relacionadas con la tienda y a su vez esas mismas cuentas tenían que conocerlas los jefes de departamento. Los encargados de las tiendas en Bentoville estaban obligados a contestar en primer lugar las llamadas de la tiendas, antes de contestar a los proveedores o a cualquier otro y estaban obligados a hacerlo antes de la puesta de sol del día que recibieran la llamada.

Mantener el oído pegado al piso

Todos los directivos y jefes de compras salen de sus oficinas y van a visitar las tiendas, de esa manera pueden identificar la problemática específica y personal en cada tienda ó área administrativa.

Trasladar hacia abajo la responsabilidad y también la autoridad

Se le llama tienda dentro de la tienda, la empresa ha crecido tanto que la necesidad de dar la responsabilidad y autoridad hacia la línea de frente y encargado ha sido necesario e importante para satisfacer las necesidades de los clientes.

Hacer que surjan ideas

Esto tiene que ver con delegar la responsabilidad, siempre se buscan nuevas maneras de animar a los asociados a que pongan todas las ideas que se les ocurran al servicio de la empresa.

Ahorrar, luchar contra la burocracia

Se enfoca a ser más productivos y más competitivos que la competencia, pues en la medida en que ha crecido la compañía y se han encontrado nuevos procesos y tecnologías para optimizar los resultados, se tiende indiscutiblemente a duplicarse departamentos o puestos. Sin embargo, a lo largo de los años se ha marcado la fórmula del 2 por ciento para el manejo administrativo de las tiendas.

3.2 Descripción del Grupo

Wal-Mart de México es una de las cadenas comerciales más importantes de México, opera 641 unidades comerciales distribuidas en 64 ciudades a nivel nacional, incluyendo tiendas de autoservicio, tiendas de ropa y restaurantes.

La primera tienda en la ciudad de México fue hace 45 años (siendo Cifra) en 1958, desde entonces y hasta la fecha se ha tenido muy clara la Visión de la empresa “Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas”, esto es un compromiso permanente con México y sus habitantes.

Implica crear empleos y llevar surtido y precios bajos a todos los rincones del país, mejorando la oferta de mercancía y fomentando una sana competencia que se traduzca en un menor costo de vida para los habitantes de cada ciudad o zona en la que opera.

El compromiso con los clientes es ofrecerles “Precios bajos todos los días”, a través de las reducciones adicionales de precio en la compra de los artículos.

Durante 2003 se crearon más de siete mil nuevos empleos permanentes, con lo que a lo largo de los últimos 5 años se han generado 39 mil empleos directos para terminar el año con **99,881** asociados de Wal-Mart.

El Instituto Nacional de las Mujeres, reconoció a la empresa como modelo de equidad de género. Este instituto evaluó y certificó que los procesos de contratación, condiciones de trabajo, capacitación y desarrollo ofrecen igualdad de oportunidades tanto a hombres como a mujeres, obteniendo una calificación de 98.4 sobre 100. Hoy en día casi 48 mil mujeres laboran en la empresa, lo que representa un 48% del total de los asociados.

Se ha cumplido con el compromiso hacia los proveedores de trabajar en el crecimiento y desarrollo de cada uno de ellos, apoyando junto con Nacional Financiera el desarrollo de más de 200 micro y pequeños empresarios proveedores, los recursos otorgados en los últimos dos años superan a los 13 mil millones de pesos.

En 2003 se recibió por tercer año consecutivo el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable y se constituyó la Fundación Wal-Mart de México, cuyo objeto es canalizar recursos de la empresa y de todos y cada uno de nuestros asociados hacia proyectos sociales y de beneficencia. Algunas iniciativas fueron instituciones para la asistencia de la niñez, organizaciones que atienden niños con enfermedades terminales, casa hogar y

lugares de asistencia, centros de apoyo para la mujer y la promoción de su empleo e institutos dedicados a la preservación del medio ambiente.

Durante el año 2003 Wal-Mart obtuvo resultados en ventas, utilidad de operación, flujo operativo y utilidad neta superiores a los esperados, de tal manera que asegura la confianza que han puesto en ella sus inversionistas.

Los negocios que conforman Wal Mart de México

***Wal-Mart Autoservicio**

***Sam's Club**

***Suburbia**

***Bodega Aurrera**

***Superama**

***Vips**

Wal-Mart Autoservicio

Hipermercados que ofrecen un amplio surtido de mercancía, desde abarrotes y perecederos, hasta ropa y mercancías generales. Los alimentos representan el 45% de las ventas del negocio. Durante este año se inauguraron 8 unidades. La participación en el total es del 27%.

Sam's

Club de precios al mayoreo con membresía, enfocado a negocios y a consumidores que compran por volumen. La venta de alimentos representa el 49% de las ventas totales de este negocio. Durante el año se inauguraron 3 unidades. La participación en el total de ventas es del 29%

Suburbia

Tiendas de ropa dirigidas a familias de ingreso medio, con enfoque en moda, calidad y precio. Durante el año se inauguraron 2 unidades. La participación en el total de ventas es del 5%

Bodega Aurrera

Tiendas de descuento austeras, que ofrecen un surtido limitado de mercancía básica, principalmente alimentos y artículos domésticos. Cuenta con 140 unidades (hasta el 31 Diciembre 2003), las cuales le dan \$34,568 millones de ventas, con 210 millones de

clientes atendidos y con 683,058 metros cuadrados de piso de ventas. Durante el año se inauguraron 23. La participación en el total de ventas es del 29%

Superama

Supermercados ubicados en zonas residenciales de la ciudad de México y sus alrededores, con especial énfasis en la calidad y la conveniencia. La venta de alimentos representa el 70% de las ventas de este negocio. Durante el año se inauguró una unidad. La participación en el total de ventas es del 6%.

Vips

Cadena de restaurantes reconocidos por su servicio, calidad, precio y ubicación. Esta división incluye; Vips, Portón (Restaurantes de comida mexicana) y Ragazzi (Restaurantes tipo Italiano). Cuenta con 269 unidades (hasta el 31 Diciembre 2003), las cuales le dan \$4,059 millones de ventas, con 80 millones de clientes atendidos y con 59,437 asientos. Durante el año se inauguraron 9 unidades. La participación en el total de ventas es del 4%

3.3 Estructura Organizacional

Siendo consistente con la filosofía de la empresa de tener “Precios Bajos Todos los Días”, mantiene un proceso continuo que incluye reducciones adicionales de precios para ciertos productos. Esta labor tan importante es del área de *Compras*, son responsables de adquirir la mercancía, siempre buscando negociar el mejor precio y condiciones de pago, para satisfacer las necesidades de los clientes y socios.

Las áreas *Operativas* son todas las tiendas de autoservicio, departamentales y restaurantes, ellos realizan la función principal del negocio, que es vender.

Los *Centros de Distribución* se aseguran del abastecimiento oportuno de productos nacionales e importados, lo que da a la empresa una gran ventaja competitiva, al disminuir los costos de distribución y llevar a todo el país el surtido de la mercancía.

- Distribuidora Cifra Wal-Mart abastece de mercancías generales, abarrotes y perecederos todas las unidades del autoservicio.
- El centro de distribución de Suburbia que abastece de mercancía a todas las tiendas.
- El centro de distribución de Vips, que abastece de alimentos a todos los restaurantes.

Existen áreas de servicio, las cuales son responsables de todo el manejo interno de la empresa de forma corporativa y se dividen en vicepresidencias, éstas forman parte de

Servicios Administrativos Wal-Mart, en donde se cuenta con una plantilla aproximada de 2000 asociados. Las áreas que la integran son:

- Recursos Humanos
- Administración y finanzas
- Auditoría corporativa
- Bienes raíces
- Relaciones Públicas
- Prevención de Pérdidas

3.3.1. Función de la Vicepresidencia de Recursos Humanos

Anteriormente hablamos de la historia de Wal – Mart y vimos que a lo largo del tiempo ha mantenido un escenario de cambios, según las necesidades en relación al producto y servicio, así como a las expectativas de los clientes que surgen de las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas; estos cambios han promovido los resultados cuantitativos y cualitativos que le permiten estar fuera del alcance de su competencia. Dentro de su estructura organizacional y funcional, el área de recursos humanos compuesta por profesionales de la conducta, toma un papel importante pues como área maneja una Vicepresidencia de la cual dependen áreas operativas y administrativas, éstas a su vez tienen equipos de trabajo que atienden las necesidades de recursos humanos en las diferentes empresas que componen al grupo, de tal forma se ha podido dar solución a las diferentes responsabilidades que la organización le otorga. Algunas de ellas podríamos clasificarlas en:

Planeación estratégica. Visión a futuro considerando los objetivos de expansión anuales y estrategias de venta, se incluyen funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal, elaboración de perfiles y descripciones de puesto, elaboración de tabuladores de sueldo, desarrollo, actualización de políticas y procedimientos específicos del área y capacitación.

Atención a problemas o necesidades específicas de la operación, que afectan directamente la productividad de los asociados, desde el que trabaja en una tienda, hasta el ejecutivo que se encuentra en las áreas de servicio, algunos de ellos podrían ser:

- Problemas específicos de rotación de acuerdo a la zona geográfica o manejo de liderazgo del gerente, etc.

- Plantillas de personal de acuerdo al tamaño de la tienda, programas estratégicos de ventas de acuerdo a la zona geográfica o temporadas.
- Supervisión de horarios de trabajo, pago de tiempos extra, primas dominicales, cambios de puesto, transferencias, etc. a través de responsables de recursos humanos en tienda u oficinas.
- Cumplimiento de procesos y procedimientos establecidos por el gobierno corporativo.

Capacitación y desarrollo, identifica los conocimientos básicos con los que deben contar todos los asociados de acuerdo a los planes de expansión, promoción y cambios tecnológicos. **(Ver anexo 1 Apendice B)**

3.4 Valores que fundamentaron el esquema de Competencias Laborales

Como vimos en el capítulo 2 sobre la gestión por competencias, uno de los puntos importantes para iniciar un esquema por competencias es definir la visión y misión de la empresa en las que se incluyen los principios con los que todos y cada uno de los asociados, sean administración o de operaciones deben conducirse para marcar la cultura empresarial. Los principios que se describen a continuación son fundamentales en los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y medición de clima laboral en Wal-Mart. El cumplimiento de estos principios se comprueban mediante conductas observables que se confirman a través de pruebas psicométricas, observación directa del jefe inmediato y evaluaciones de desempeño.

Tres principios básicos

1.- Respeto por el individuo.

Hacer que los asociados vivan en un ambiente de respeto y dignidad dentro del trabajo, con igualdad de oportunidades y libres de cualquier tipo de acoso para dar un apoyo total al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Para esto los supervisores y la gerencia tienen la labor de guiar, apoyar, entrenar y ayudar a resolver problemas que afecten las actividades diarias. Este valor engloba los siguientes puntos:

****Liderazgo de apoyo***

Permitir que el asociado se desarrolle en un ambiente de confianza, en donde se sienta guiado apoyado, escuchado y con oportunidades de desarrollo. Es necesario que el líder

escuche sugerencias e ideas que los lleven a implementar de mejor manera los objetivos de empresa.

Conductas Observables

Presentar metas, estrategias, visión y tácticas de manera asertiva.

Vender ideas persuasivamente, obtiene el soporte y la participación.

Proveer coaching, asesoría y da retroalimentación para desarrollar a otros.

Adecuar las presentaciones para satisfacer las necesidades de la audiencia.

Tomar riesgos y maneja el rechazo positivamente.

Trabajar como parte de un equipo.

****Política de puertas abiertas***

Es presentar una idea o preocupación al supervisor sin temor a represalias. Si se considera que no se puede hablar con el supervisor directo debido a que es la causa del problema o a que no se recibe retroalimentación necesaria, se acude al siguiente nivel de supervisión.

****Regla de platino.***

Siempre tratar a los demás como desean ser tratados.

****Comunicación: Compartir información***

Se parte de que compartir información ayuda todos los asociados a trabajar mejor y más inteligentemente si todos conocen los objetivos de la empresa y el avance que se lleva en ellos, esto ayuda a trabajar en equipo. Algunas formas de practicar la comunicación son: Juntas de 10 minutos, “Entrenando caminando en el piso de ventas”, Juntas de opinión (Grass Roots).

Conductas observables

Escuchar y adaptarse a la retroalimentación y a otros puntos de vista.

Expresar sus puntos de vista de manera asertiva.

Responder con flexibilidad a las objeciones y a puntos de vista diferentes.

Alentar a compartir información.

Formular preguntas constructivas.

Comunicar clara y preciso.

Ser abierto, honesto y contribuir a las discusiones en equipo.

****Trabajo en equipo.***

Habilidad que cada asociado debe ofrecer para movilizar los aspectos de trabajo en equipo. Mostrar sensibilidad y flexibilidad, ayudar a los nuevos miembros a integrarse al equipo comunicando su función. Es una de las actividades más importantes para el desarrollo de la empresa, ayuda a implementar nuevas ideas.

Conductas observables

Compartir información y trabajar cooperativamente con el equipo, es flexible y sensible.

Ayudar a los nuevos miembros a integrarse al equipo.

Ayudar al equipo a centrarse en los objetivos y coopera al logro de metas.

Apoyar y alentar las actividades en equipo.

Facilitar los enfoques en equipo.

Comprender cómo integrar los diferentes estilos y personalidades dentro del equipo para optimizar su desempeño.

Defender al equipo, ante la reputación y desempeño del mismo.

Conducir al equipo y alentar al líder a comunicar una visión clara.

Tener la comprensión de la dinámica del equipo y utilizar las habilidades para unir y movilizar el equipo.

****Desarrollo de asociados.***

Ayudarse entre sí a descubrir y alcanzar sus potencialidades, de esa manera se apoya y propicia el aprendizaje.

Conductas observables

Comprender las capacidades de los miembros del equipo; brindar apoyo y feedback adecuado.

Compartir experiencias proactivamente con los demás.

Ayudar a los demás a pensar cómo pueden mejorar su desempeño, brindar oportunidad y espacio para que las personas acepten tareas estimulantes.

Aportar ideas y sugerencias para el desarrollo.

Ayudar a reevaluar objetivos, contribuyendo al plan de carrera y aprendizaje personal.

****Delegación de responsabilidades.***

Es una práctica que ayuda a la productividad de los asociados. Se les da confianza para asumir nuevos retos.

Conductas observables

Alentar a los miembros del equipo a tomar responsabilidad para el trabajo.

Expresar una actitud positiva y estimula a los colegas mediante desafíos y reuniones.

Entrenar caminando el piso para detectar y corregir errores en conjunto con los asociados.

Reconocer las necesidades de ser un modelo a seguir y comportarse como tal.

2.- Servicio a los clientes

Sam Walton. “Dale a nuestros clientes y socios lo que ellos quieren y un poco más, déjales saber que los apreciamos. Acepta todos tus errores y nunca des excusas, discúlpate. Las dos palabras más importantes son” Satisfacción Garantizada”.

Conductas observables

Comprender las necesidades del cliente, demuestra profesionalismo y respeto.

Establecer confianza, alcanzando sus expectativas.

Persuadir al cliente mediante convicciones bien fundamentadas.

Las reglas que se aplican a este punto son:

Regla # 1

El cliente o socio siempre tienen la razón.

Regla #2

En caso de que no tenga la razón, favor de regresar a la regla número uno.

Para asegurar la satisfacción del cliente todos los asociados sea de áreas operativas o administrativas se apegan a los siguientes lineamientos.

****Satisfacción Garantizada***

Hacer todo lo posible por satisfacer las necesidades del cliente y socio. Realizar una devolución con una sonrisa y un agradecimiento, cuidando exceder las expectativas de los clientes.

****Regla del atardecer***

Todos los asociados deben responder a las llamadas de los clientes, socios, tiendas, clubes, restaurantes, centros de distribución u oficinas, antes del atardecer del día en que fueron recibidas, no necesariamente se debe contar con la respuesta final, pero sí mantenerlos informados de los avances.

****Regla de los 3 metros (Conócelos y salúdalos)***

“Sonríe, míralo a los ojos y saluda a todas las personas que se encuentren a tres metros de ti” Es una forma de vender, mostrar nuestro negocio y los productos.

****Ante todo “Somos mercaderes”.***

Conductas observables

Contar con variedad y calidad de mercancía.

Contar con cantidades suficientes de productos.

Conocer el producto para poder ofrecerlo y venderlo.

Ser accesible al cliente.

Mantener informado al cliente sobre usos de nuevos productos.

Anticiparse a las necesidades e identificar soluciones.

**** Precios bajos todos los días***

Ofrecer el precio más bajo, sin ofertas promocionales ni condiciones.

****Sentido de urgencia.***

Trabajar en forma eficiente en todo momento.

****Programa artículo productor de volumen VPI***

Cada asociado selecciona un artículo con un alto margen y baja rotación, lo deberá exhibir, mercadear y promover para mostrar al cliente y socio.

****Programa tienda dentro de la tienda.***

El jefe de departamento maneja su propio negocio. Ellos aprenden el costo de los artículos, el costo de la distribución y los márgenes que se manejan, promueven, ordenan y venden.

3.- Búsqueda de la excelencia.

Significa ir siempre delante de lo que se hace, buscando, innovando y estableciendo metas cada vez más alta, implica no quedarse satisfechos con tan solo cumplirlas.

Conductas observables

Establecer metas claras, objetivos y prioridades

Trabajar bien dentro de las reglas, normas y procedimientos establecidos

Manejar el tiempo y las prioridades eficientemente, da seguimiento para asegurar el cumplimiento oportuno de sus tareas.

Delegar las tareas que no le competen y da seguimiento.

Mostrar confianza confrontando la ambigüedad, controversias y adversidad.

Adaptarse a los desafío del trabajo con flexibilidad

Ser abierto a la retroalimentación y otros puntos de vista

Reglas de cumplimiento

****Compartir ideas para mejorar el negocio***

Sam Walton. “Escuchen a sus asociados, de ellos podemos obtener excelentes ideas para mejorar el negocio.

****¡Es mi trabajo!***

Asegurarse que los clientes y socios reciben el mejor precio, variedad y excelente atención en un ambiente seguro: por lo tanto no importa en que área de la empresa se encuentre.

****¡Sé exitoso!***

Algunas claves para el éxito son, escuchar, aprender y siempre dar lo mejor de ti. Fijate altas expectativas y trabaja para lograrlas. No tener miedo a fallar, celebrar los éxitos.

****Control de Gastos***

Participar de la reducción y control de gastos.

****Controlar la merma***

Practicar los siguientes puntos:

- Regla de los tres metros.
- Realizar las cosas bien a la primera vez.
- Realizar todos los procesos de acuerdo a la forma establecida utilizando el sistema.
- Seguir los controles operacionales para poner atención a los detalles.
- Enseñar con el ejemplo.

**** Prevención de accidentes***

Mantener un ambiente de trabajo seguro, dando seguimiento a áreas de riesgo.

**** Cuidado de los activos***

Protección de nuestra gente y productos. La merma y costo de los accidentes son gastos a controlar.

****Promociones y transferencias***

Apoyo a asociados para desarrollo en la empresa brindándoles las herramientas necesarias para crecer.

****Capacitación y aprendizaje***

Fomentar el auto desarrollo aprendiendo algo nuevo todos los días y dando seguimiento a los temas formales de acuerdo a tus necesidades.

****Honestidad e Integridad... ¡Siempre!***

Practicar el profesionalismo y los buenos juicios en todas las acciones y trato con los demás.

****Propiedad de Wal-Mart***

Se provee de todos los insumos y materiales necesarios para realizar tu trabajo, por lo que el uso será meramente empresarial.

****Instituto Walton***

Impartir a niveles gerenciales, temas de liderazgo, comunicación y solución de problemas.

CAPITULO 4

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN WAL – MART DE MEXICO

En este capítulo se detallan los problemas y necesidades que llevaron a Wal-Mart a implantar el esquema por competencias laborales, así como las áreas que intervinieron y los retos a los que se enfrentaron para la obtención de resultados.

Se detallan algunos eventos previos que provocaron el inicio de este nuevo enfoque de trabajo.

4.1 Antecedentes

En el periodo comprendido entre 1991- 1993 Grupo Cifra del que formaban parte las empresas Aurrera, Bodega Aurrera, Vip's, Portón, Restaurantes Italianos, Suburbia, compartía responsabilidades de negocio con Wal-Mart que inicia en 1991 con el negocio de Sam's y poco a poco fueron incorporándose los demás negocios a excepción de Suburbia que por ser el negocio de tiendas departamentales (diferente al autoservicios) se incorporó hasta 1995.

Desde 1991 hasta 1995 se inició la evolución en la estructura y cultura de la empresa, adoptando los nuevos valores organizacionales.

Como lo mencionamos en el capítulo tres, la filosofía de Wal-Mart tiene sus cimientos en el estilo de vida de su fundador Sam Walton quien inició el negocio en Bentonville, Arkansas en el año de 1950.

A partir de 1991 los empleados son llamados "asociados" como una forma de compartir el negocio, se les da información acerca de los objetivos, resultados de ventas de la empresa y sobre cambios importantes en su estructura o movimientos de ejecutivos, esto por medio de correos electrónicos (intranet), juntas de 10 minutos, juntas mensuales o trimestrales por dirección, juntas de objetivos y avances además se les otorga participación interna en las decisiones de sus áreas y departamentos, dependiendo del impacto de su puesto en los resultados y manejo de personal.

Se inicia también una campaña de comunicación de la filosofía y valores Wal-Mart, a través de la inducción de los nuevos asociados y reinducción de los asociados con antigüedad. Se introducen en las áreas operativas consideradas siempre como prioritarias

por el efecto directo en las ventas. Las áreas Operativas se conformaban por Staff directos (Compra, Recursos Humanos, Contraloría), Centros de Distribución y las tiendas. Al mismo tiempo se dieron cambios en Mercadeo (Lay-out), surtido de mercancía, se generalizó la política de “precios bajos siempre”, satisfacción garantizada al 200%, atención y servicio al cliente, específicamente en Sam’s, Bodega Aurrera, Wal-Mart, Suburbia se incorporó en su última etapa por ser tienda departamental.

A partir de ese momento las conductas que marcaron el comportamiento de todo asociado en la empresa, estuvieron definidas por los principios básicos de la filosofía y dieron el soporte para precisar algunas competencias personales como respeto, trabajo en equipo, servicio, comunicación, orientación a la tarea, ventas, supervisión, relaciones interpersonales, entre otras.

En paralelo comenzó la sistematización de varios procesos y con ello la aplicación de tecnología de punta tanto en operaciones como en áreas administrativas, lo que implicó que los asociados se capacitarán en las modernas herramientas (telxon, teléfonos, Computadoras, básculas, etiquetadoras, scanner, entre otros), se impulsaron áreas como sistemas, finanzas, recursos humanos y se unificaron algunas otras como planeación estratégica y publicidad, mercadotecnia, con esto se marcaba el inicio de la revolución informativa.

4.1.1. Adaptación del esquema por competencias laborales en la filosofía de Wal-Mart de México

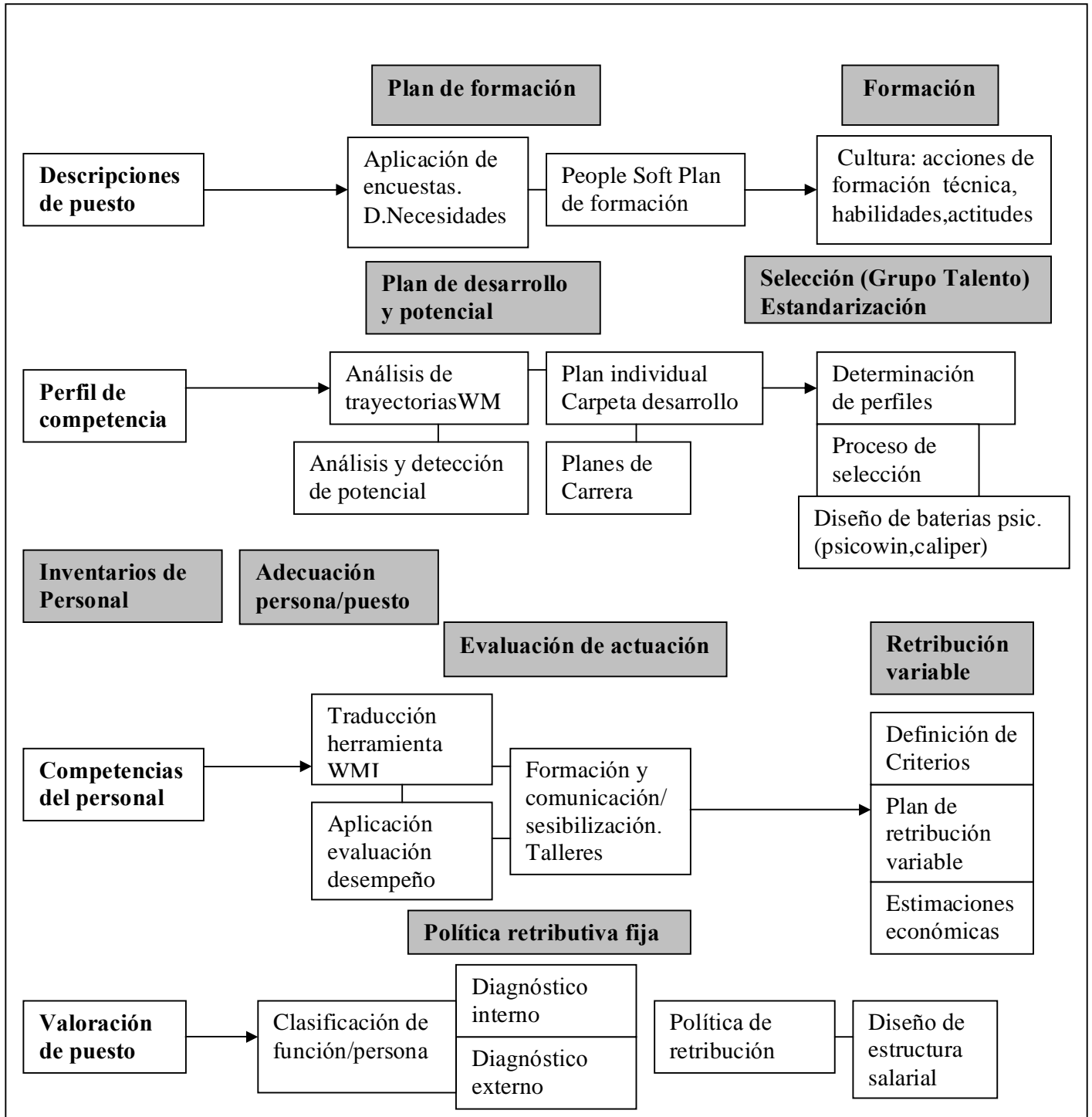
Como se indicó en el capítulo tres, la empresa busca ser la mejor, la número uno en su ramo, por lo que al adquirir el esquema por competencias le llevó a reafirmar la búsqueda de la excelencia como estilo de trabajo y así ser el mejor lugar para trabajar, lo que exigiría a sus asociados adoptar un nuevo estilo de vida con estándares de medición más altos.

La Vicepresidencia de Recursos Humanos por medio de sus Gerencias en cada negocio, obtuvo la función de supervisar que todas las reglas y procedimientos que dictaba el gobierno corporativo se llevaran a cabo y orientaran a todo asociado a buscar sus objetivos con base a las necesidades de cada puesto, sin perder de vista su desarrollo personal y la integración del asociado a los objetivos de expansión de la empresa.

En el siguiente esquema se muestra la forma en cómo se fueron integrando las diferentes actividades en todas las Subdirecciones y Direcciones que conformaban la Vicepresidencia:

Recursos Humanos Operaciones, Sueldos y Compensaciones, Gestión de Recursos Humanos, Línea directa y Capacitación y Desarrollo, ésta última proporcionaba los conocimientos técnicos y apoyo al desarrollo del personal. Una vez que se identificaban las áreas de oportunidad de los asociados (*competencias a adquirir o mejorar*), se analizaban sus competencias laborales para integrarlos a las tablas de reemplazo de acuerdo a los diferentes niveles de crecimientos en sus áreas, de tal forma que al asociado le quedara claro qué debía de hacer para aspirar a un puesto con mejoras económicas y otras responsabilidades.

Plan Estratégico de la empresa Wal-Mart de México (2002)



La Subdirección de Gestión de Recursos Humanos incorporó el software People Soft el cual tenía las características adecuadas para administrar a los cerca de 90,000 asociados, contenía pantallas que facilitaban las labores de capacitación, sueldos, compensaciones, administración de personal y reclutamiento y selección.

Las pantallas destinadas al funcionamiento de reclutamiento y selección, se fueron modificando al esquema por competencias desde 1996 quedando activas en ese momento, solo en un 30% o 40%, esto no proporcionaban ningún beneficio a los asociados de Reclutamiento y Selección y por lo tanto no se usó hasta 2002 con la captura de datos generales de solicitud. Se planeaba vincular estas pantallas con la contratación del asociado en el área de personal.

En general, el objetivo del sistema People- soft era administrar los datos de todos los asociados y controlar la productividad de las áreas de Reclutamiento, Selección y Capacitación, así como dar seguimiento al crecimiento de los asociados por medio de las competencias laborales.

4.1.1.1. Definición de Perfiles y Descripción de puestos

Las Subdirecciones de Sueldos y Compensaciones, Gestión de Recursos Humanos fueron las encargadas de recibir de las oficinas centrales de Wal-Mart en Estados Unidos la información referente a los perfiles y descripciones de puesto, políticas y procedimientos que debían de aplicarse en México. De tal forma que se traducía el documento y se analizaba para saber qué tanto se apegaba a las leyes y al estilo de trabajo de los mexicanos. Así fue como se crearon formatos basados en competencias laborales para levantar la información referente a perfiles y descripciones, ellos valoraban si el puesto había tenido algún cambio de acuerdo a las nuevas necesidades o era un puesto o áreas de nueva creación (**Ver anexo 1 Apendice C**).

Los asociados que integraban las funciones de reclutamiento y selección de todos los negocios apoyaron en el seguimiento del llenado de formatos con los ejecutivos en todas las áreas de la empresa de tal manera que la información fuera la suficiente para conformar los perfiles y descripciones de puestos de todas las áreas y negocios de la empresa, para posteriormente capturarlos como datos previos en el sistema People soft; sin embargo esto no se realizó debido a las actualizaciones del sistema.

Los responsables de la evaluación psicométrica en reclutamiento y selección, aplicaron baterías a todos los asociados con potencial (auxiliares administrativos, subjefes, jefes y subgerentes). El objetivo era identificar las competencias y áreas de oportunidad de los asociados. Con base en esta información la Dirección de Capacitación organizó los cursos para cada asociado personalizando el seguimiento en su desarrollo. De esa manera se formaron las tablas de reemplazo necesarias para los objetivos de expansión de la empresa.

La Dirección de Capacitación estableció su calendario de cursos con base a esos resultados, así se identificaron a los mejores candidatos para la cobertura de las vacantes (subjefes, jefes, subgerentes, especialista, gerentes, subdirectores y directores).

La orientación del plan de desarrollo se dirigió a que el asociado se hiciera cargo de su propio crecimiento, tanto en el adiestramiento de su puesto actual como en el seguimiento a sus cursos en el tiempo estipulado en su plan de trabajo.

La Subdirección de Sueldos y Compensaciones inició el levantamiento de información para las descripciones de puesto en las áreas administrativas, partiendo de que muchos de ellos no habían sufrido cambios en sus quehaceres, por lo que se les hicieron las adaptaciones necesarias con respecto al nuevo formato de competencias laborales, se validó la información con el director de cada Dirección, en el caso de la Dirección de Personal, Auditoría, Contabilidad, Mercaderías y puestos de Sistemas.

El resto de las Direcciones: Finanzas, Legal, Crédito, Contraloría, Archivo y Mensajería, Servicios a oficinas, Planeación financiera, Fiscal, Riesgos, Prevención de pérdidas, Bienes Raíces, Recursos humanos, Planeación estratégica y Mercadotecnia y Fundación Wal-Mart, se incluyeron en un calendario estableciendo fechas de inicio y fin de la tarea (2003-2004), Se levantó la información con los siguientes puestos en las Direcciones operativas:

- Auxiliares de piso de ventas
- Cajero
- Vendedores de piso
- Jefes de departamento
- Subgerentes
- Gerentes
- Trainees de gerencia (Asociados en entrenamiento para subgerentes y Gerentes)

Continuaron con puestos administrativos en las Direcciones de Staff de operaciones como:

- Asistentes
- Secretarias
- Compradores
- Capturistas
- Jefes de departamento
- Subgerentes
- Gerentes
- Subdirector
- Director
- Vicepresidente

Finalmente se crearon “puestos tipo”, partiendo de que las competencias laborales a evaluar eran básicamente conductas que reflejaban la cultura organizacional y necesidades generales de negocio:

- Subgerente y Trainee de Gerencia
- Jefe y Subjefe de departamento
- Línea (Auxiliar administrativos, Asistentes)

Una vez que se contaba con la información, era validada y entregada en carpetas a Directores para que dieran la información a los Gerentes y Jefe Inmediato del puesto validado (para diciembre 2003 solo habían entregado a Prevención de pérdidas, la carpeta completa, aunque todas las áreas tenían un inicio en el trabajo realizado).

Al crear el puesto tipo, estandarizaron y sistematizaron las pruebas psicométricas (software psicowin), que evaluaba las competencias en cada puesto.

La implantación de las políticas y procedimientos en el nuevo enfoque por competencias, estuvo a cargo de la Dirección de Recursos Humanos Operaciones, la cual hacía llegar el informe a cada ejecutivo de las áreas administrativas para que se leyera y entendiera aplicándose así a todos sus asociados. La herramienta utilizada para estos fines fue el correo electrónico en donde semanalmente se enviaba el resumen de la política o nuevo procedimiento, se le incluían dibujos y colores para hacer amena su lectura.

También se incluyó en esta Dirección, la función del reclutamiento y selección de candidatos (externos o internos) en el nuevo enfoque por competencias: entrevistas por competencias (Ponderada), contacto con ejecutivos en la solicitud de candidatos

confirmación de perfil y descripción de puestos, apego a perfiles psicowin, caliper (Caliper, prueba realizada por un consultor externo, la cual era aplicada a subgerentes con antigüedad, Gerentes, Subdirectores y Directores) (**Ver Anexo 2, 3 y 4 en Apéndice C**).

Los socios de negocios (así eran llamados todos los clientes externos a quien Recursos Humanos daba servicio) de Servicios Administrativos, que formaban parte de las entrevistas de selección por competencias, recibieron asesorías y capacitación por medio de entrevistas personales y talleres (Evaluación de desempeño, Entrevista de Selección, Inducción, etc.). Así mismos se les dio apertura a los exámenes psicométricos por medio de la retroalimentación, es decir, la interpretación de los exámenes en términos de competencias y oportunidades del asociado comparadas con las necesidades de su puesto a promover. Se llevaba a cabo en presencia de su jefe inmediato, para que se adquirieran las responsabilidades y el compromiso de enseñar lo necesario para el crecimiento y establecer tiempos de logro de competencias en los asociados.

4.1.2. Servicios Administrativos Wal-Mart (SAW)

En el capítulo anterior se mencionó en términos generales que Servicios Administrativos Wal-Mart, estaba conformada por una Presidencia, cinco Vicepresidencias y una Dirección. El objetivo principal de Servicios Administrativos, era dar servicio a todas las áreas operativas de la empresa de tal forma que pudieran ofrecer un servicio de calidad al cliente. En la siguiente tabla se observan claramente las plantillas de asociados por áreas.

Oficinas	Área	Plantilla	
		Ejecutivos	Línea
Toreo	Presidencia	3	6
Toreo, Azcapotzalco	Vp. Finanzas	89	952
Toreo, Azcapotzalco, Felix C., Polanco, Holbein	Dir. Prevención de pérdidas	12	223
Sn. Mateo	Vp. Bienes Raíces	70	371
Toreo, Azcapotzalco	Vp. Planeación Estratégica	7	5
Toreo, Azcapotzalco, Felix C., Polanco, Holbein	Vp. Recursos Humanos	36	267
Toreo	Vp. Auditoria	11	85
	Total Servicios Administrativos	228	1909

Los puestos de mayor contratación:

- Jefe de Administrativo
- Auxiliar Administrativo
- Subgerente Administrativo
- Auxiliar Especializado

4.1.2.1. Detección de necesidades

En Octubre de 2001 me integré al equipo de la gerencia de Recursos Humanos Operaciones, en donde se daba servicio a los socios de negocio pertenecientes a Servicios Administrativos Wal-Mart, en ese momento no existía una persona con el nombramiento de gerente por lo que tomé el control del equipo, pues se habían establecido los objetivos a cubrir durante el año y se esperaba que se cumplieran.

La gerencia de Recursos Humanos estaba formado por dos personas que se hacían cargo de Capacitación y Desarrollo, dos personas que se responsabilizaban de Sueldos y Compensaciones y cinco personas dedicadas al Reclutamiento y Selección del personal.

La imagen sobre el trabajo que desempeñaba el equipo de la gerencia de Recursos Humanos no era el esperado por los socios de negocio.

Una de las funciones primordiales que se retomaron en la Gerencia de Recursos Humanos en Servicios Administrativos, fue detectar las necesidades en todas las direcciones, ya que la preocupación por parte de la Vicepresidencia de Recursos Humanos era satisfacer las necesidades de las diferentes Vicepresidencias, a través de su Gerencia.

Por lo tanto, el primer paso fue la identificación de las propias necesidades de la Gerencia de Recursos Humanos, pues era importante contar con las competencias en el grupo que permitieran dar el servicio a los socios de negocio.

Algunas necesidades eran evidentes, en otras se utilizaron herramientas como la entrevista personal que se aplicó a los integrantes del equipo de Recursos Humanos y a los directores de las diferentes Vicepresidencias y Direcciones. Ambas se aplicaron durante las primeras dos semanas de Noviembre de 2001.

En la entrevista con los asociados de Recursos Humanos se confirmaron los datos generales, su trayectoria en la empresa, su experiencia laboral, los principales obstáculos a los que se enfrentaba al realizar su trabajo, las principales necesidades para obtener

resultados en su puesto actual y su disposición para obtener mejores resultados en su puesto, en ese momento se mencionaban los objetivos de las diferentes funciones para el año.

Al visitar a los directores se dieron a conocer las principales funciones del área de Recursos Humanos, las personas que lo integraban, los procesos necesarios en el reclutamiento y las etapas del mismo, así como la necesidad de compartir las responsabilidades.

4.1.2.1.1. Resultados de la detección.

Se identificaron dos tipos de necesidades:

Internas de la Gerencia de Recursos Humanos de Servicios Administrativos

- Los integrantes de la Gerencia no contaba con información acerca de las políticas y procedimientos de Wal- Mart.
- No estaban definidas las funciones de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Existían conflictos interpersonales que impactaban la comunicación interna y obstaculizaban sus labores creando una imagen de desintegración ante los socios de negocio y por lo tanto ante la Dirección de Recursos Humanos.
- No se realizaba una correcta revisión de información en la solicitud, en muchas ocasiones no coincidían los datos con los documentos, la contratación se retrazaba en el área de personal.
- El 70% de las contrataciones procesadas en Servicios Administrativos requerían de exámenes médicos, lo que alargaba hasta 30 días más el ingreso del nuevo asociado.
- Toda la gente entraba al proceso de evaluación sin ser candidato, lo que ocasionaba una sobrecarga de trabajo en esta etapa.
- Los tiempos de cobertura de vacantes eran de 1 a 4 meses y los socios de negocio preferían hacer su propio reclutamiento.
- No se contaba con la totalidad de los perfiles y descripciones de puesto.
- Los encargados del reclutamiento no tenían comunicación con los ejecutivos para conocer las necesidades específicas del puesto a cubrir.
- No existían expedientes de los socios de negocio de Servicios Administrativos por lo tanto no se contaba con un registro de evaluación en el caso de promociones.

Externas Socios de negocio en Servicios Administrativos

- Se desconocían las políticas y procedimientos generales de Recursos Humanos.
- Los ejecutivos de las áreas no conocían el proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- Cuando se generaba una vacante, contrataban a conocidos o recomendados, muchos de ellos sin entrar al proceso de selección.
- Se daba un “pirateo” entre las Direcciones, ya que no había una normatividad que regulara el reclutamiento de asociados internos como candidatos a una vacantes, así mismo se tenía la idea de que sí existían asociados interesados en transferirse eran por mal desempeño.
- Existía falta de información acerca de cómo llenar las requisiciones de personal y por lo tanto no se usaban, la solicitud era telefónica o correo.
- Los ejecutivos solicitantes se tardaban hasta tres meses para entrevistar a los candidatos y ya no estaban disponibles, por lo que requerían un nuevo reclutamiento.
- Se acudía a candidatos externos para cubrir la vacante sin considerar que existían asociados en entrenamiento como posibles cambios en la misma área.

4.1.2.2. Plan de Trabajo previo a la implantación de Competencias laborales en Servicios Administrativos

Para establecer el esquema por competencias hubo que trabajar previamente en optimizar las condiciones internas de la Gerencia de Recursos Humanos, teniendo como objetivo mejorar la imagen del Departamento de Recursos Humanos ante los socios de negocio y Director de Recursos Humanos a través de la promoción de las funciones del departamento, la entrega de información referente a capacitación, el registro de los candidatos en el reclutamiento y selección del personal por vacante, establecer la comunicación y relaciones interpersonales con los ejecutivos(Vicepresidente, Directores y Gerentes).

Las actividades realizadas fueron:

- Dar a conocer el proceso de Reclutamiento y Selección de personal y uso de formatos necesarios para la cobertura de la vacante (**Formato de Requisición de Personal, Ver Anexo 5 Apendice C**), así como las políticas relacionadas con ello (Reclutamiento y Selección. Contratación, Transferencia, Promoción, Contratación de familiares, entre otras).
- Presentación del encargado de llevar el seguimiento de la vacante en el proceso de reclutamiento y selección ante el ejecutivo.

- Asesoría a los ejecutivos sobre las preguntas a realizar en la entrevista e interpretación de los exámenes psicométricos.
- Definición de las funciones dentro de la Gerencia de Recursos Humanos dándose a conocer a Directores y Gerentes, de tal manera que pudieran encausar sus dudas, con las personas correspondientes: Reclutamiento y Selección, Capacitación y Sueldos.
- Inicio del reclutamiento el mismo día o un día después de la recepción de la requisición de personal.
- Actualización de los directorios de las fuentes de reclutamiento, así como la incorporación de otras de acuerdo a las necesidades de las nuevas Direcciones o Gerencias (Mercadotecnia, Control de Calidad Textil y Alimentos, entre otras).
- Aplicación de entrevistas de salida, para conocer los principales motivos de renuncia y así identificar la efectividad del área de selección.
- Realización de juntas de información, en donde el objetivo principal era la integración de los asociados de la Gerencia de Recursos Humanos. Los temas abordados fueron:
 - * Movimientos de asociados dentro de las Gerencias de Recursos Humanos o entre las mismas Direcciones: Capacitación y Desarrollo, Sueldo y Compensaciones, Gestión de Recursos Humanos.
 - * Nuevos programas aplicados en la operación, para incrementar ventas, pago de tiempo extra, rotación, entre otros.
 - * Tareas pendientes de reclutamiento, selección, capacitación y sueldos, así como obstáculos en la realización de las mismas.
 - * Resultados de ventas en todos los negocios, pues aunque no se trabajaba directamente en la tienda era necesario saber cómo se comportaba el negocio.
 - * Rotación de personal de todos los negocios, de esa manera se veían los efectos del trabajo de las Gerencias de Recursos Humanos de los otros negocios.
- Iniciación de juntas de equipos de trabajo por funciones: Reclutamiento, Capacitación y Sueldos.
- Cuantificación de los resultados de todas las funciones para saber los avances por mes. Así se redujeron los tiempos de cobertura de vacantes en reclutamiento y selección, la cantidad y calidad de candidatos, la entrega de información en capacitación y desarrollo deslindando la responsabilidad de los equipos que conformaban la Gerencia de Recursos

Humanos contra las actividad de las distintas Direcciones de la Vicepresidencia de Recursos Humanos.

4.2. Objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos de Servicios Administrativos en el esquema por competencias laborales

La solución de problemas interpersonales en la Gerencia de Recursos Humanos facilitó el inicio de una nueva etapa, pues se pudieron detener los malos entendidos, la falta de información en el equipo y se incrementó la integración, cooperación, comunicación y apoyo en la entrega de resultados en cada función de la Gerencia: capacitación y desarrollo reclutamiento y selección y sueldos y compensaciones.

Como se mencionó, la persona que ocupó la Dirección de Recursos Humanos llegó en enero de 2002, perfiló nuevos objetivos con base en la detección de necesidades realizada durante su entrenamiento e inducción a la empresa, así como de sus visitas a las diferentes áreas administrativas. En conjunto con los gerentes de su división llegaron a los siguientes objetivos:

1. Retención de asociados

El objetivo incluía reducir la rotación a 45% en toda la empresa, involucraba a todos los negocios: Suburbia, Wal-Mart, Bodega, Superama, Restaurantes Vips, Sam's, Centros de Distribución, Servicios Administrativos Wal-Mart (en SAW se determinó el 7%)

Para esto era importante:

- Analizar y definir estructuras organizacionales.
- Revisar y mejorar el proceso de selección
- Desarrollar liderazgo en las gerencias, esto es dar atención a los asociados que desempeñaban estos puestos para adiestrar sus competencias y asegurar un ambiente óptimo en el que se desarrollaran y formaran los equipos de trabajo.
- Compensar justamente a los asociados que así lo requirieran (abajo del tabulador)

Los objetivos de crecimiento de la empresa exigían desarrollar talento, por lo que era necesario:

- Revisar las necesidades de personal.
- Desarrollar Plan de sucesión para Vicepresidentes, Plan de sucesión y desarrollo para Directores y personal con potencial (HPP'S).
- Desplegar un Plan de desarrollo para asociados que aspiraran a un puesto superior.

- Reforzar el programa de trainees en todos los negocios.
- Revisar la política salarial para asociados clave y con potencial.

Aunque el desarrollar talentos era responsabilidad de la subdirección de Capacitación y desarrollo, la Dirección de Recursos Humanos Operaciones a través de sus Gerencias en cada negocio debía dar seguimiento, en las tiendas a través del trabajo de los jefes de personal y en Servicios Administrativos por medio de la Gerencia de Recursos Humanos.

2. Atracción de los mejores candidatos para "Ser el mejor lugar para trabajar"

Para ello fue necesario llevar a cabo lo siguiente:

- Llenar plantillas autorizadas vs. Proyección (Autorización dada por Wal-Mart Internacional), análisis de requerimientos contra plantillas
- Búsqueda de fuentes de Reclutamiento externo para puesto y funciones de alta rotación, ejemplo: Subgerentes de los departamentos de tienda de Perecederos, Auditores, entre otros.
- Reclutamiento interno. Implantación de política de promoción y transferencias, así como la operacionalización de la página intranet, en donde aparecían la política y las vacantes de toda la empresa.

3. Productividad, cumplimiento de objetivos por direcciones y áreas de tienda (abarrotes, carnes, panadería, entre otras)

- Capacitación. Cumplimiento del plan de capacitación por asociado.
- Comunicar criterios de selección para participantes en cursos a Gerentes, Subdirectores, Directores y Vicepresidentes.
- Plan de desarrollo personalizado de capacitación para Subgerentes y puestos superiores, así como los de línea , departamental que formaban parte de los programas de desarrollo (Potencial y Clave)
- Confirmar el conocimiento y aplicación de Valores y cultura Wal*Mart para VP's y Directores.

Una vez ocupado el puesto de la Gerencia y definidos los objetivos, la autora ocupó el puesto de especialista en Reclutamiento y Selección de Personal a partir del segundo semestre de 2002

Como primera actividad se realizó un análisis de las necesidades estructurales y funciones de Reclutamiento y Selección que llevaron a reducir la plantilla de 9 a 4 personas.

Se consideraron los siguientes puntos:

1.- Una sola persona debía hacerse responsable del proceso en la cobertura de las vacantes, esto es desde la recepción de la vacante, el reclutamiento, la evaluación, la selección, la contratación, la inducción.

2.- En caso de no existir descripciones y perfiles de puesto de la vacante solicitada, se buscaba información con el jefe inmediato del puesto a contratar, se aclaraba el Perfil del puesto, el ambiente laboral, las situaciones a las que se enfrentaría, la lista de competencias indispensables y no indispensables en el puesto y los resultados a evaluar en su desempeño.

Esto traería como resultado efectividad en la selección de fuentes de reclutamiento, selección de 10 candidatos por vacantes, presentación de los 3 mejores, disminución de días de cobertura e integración del nuevo asociado al ambiente laboral.

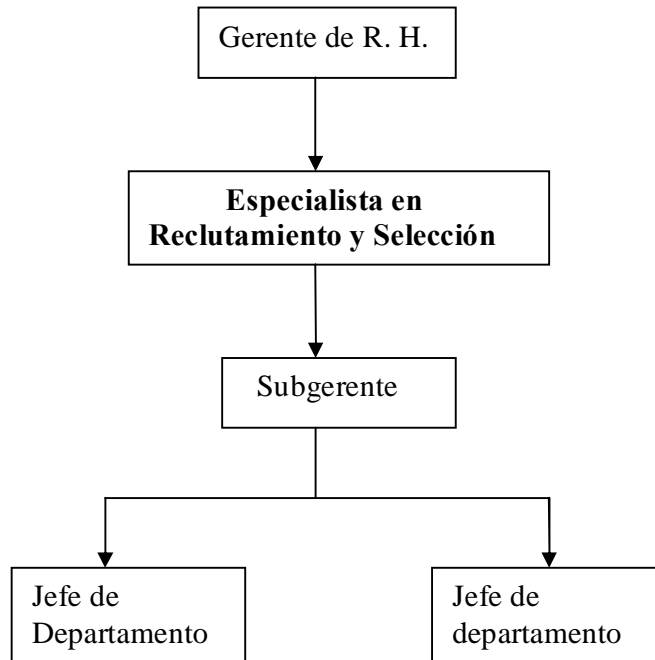
3.- Los asociados de Reclutamiento y Selección serían responsables de contactar al ejecutivo, llámese Gerente, Subgerente o Director para identificarse como responsable de la cobertura de su vacante por tal motivo era importante que la jerarquía mínima de los asociados de Reclutamiento y Selección fuera el de jefe de departamento.

4.- En sistemas se utilizaría People Soft, Psicowin y página intranet e internet como fuentes de reclutamiento, que implicaría validez en los controles, administración de datos y reducción de tiempos.

5.- Formación de expedientes personales que contendría información que era solicitada por los gerentes de capacitación o regionales en revisión.

6.- El costo elevado de la nómina y justa distribución en todos los integrantes de Reclutamiento y Selección.

Todo esto ayudó a tomar la decisión de reducir la plantilla y reorganizar la estructura del equipo de Reclutamiento y Selección, quedando como sigue:



Bajo este organigrama y dando seguimiento a los objetivos de la Dirección se adquirieron los siguientes compromisos:

- Hacer visitas a socios de negocio para conocer necesidades específicas en las diferentes Direcciones y puestos especializados.
- Asesorar en la realización de procesos y políticas de recursos humanos, asegurando una aplicación adecuada en la operación.
- Identificar fuentes de reclutamiento de acuerdo a la especificidad de las funciones de cada puesto y área.
- Hacer el contacto de las diferentes fuentes de reclutamiento externo, manteniendo actualizada la información; instituciones, escuelas, delegaciones, municipios, bolsas de trabajo, ferias de reclutamiento, internet, así como de las internas; recomendaciones, cartera interna, página intranet, transferencias.
- Administrar y controlar la información que surgía de las diferentes fuentes de reclutamiento.

- Elaborar controles de reclutamiento, selección y contratación: Expedientes de cartera y contrataciones, candidatos recomendados, carpetas de boletines de American Chamber, AMEDHIR, Universidad Iberoamericana, entre otros.
- Selección curricular y programación de entrevistas con posibles candidatos.
- Aplicación de evaluaciones psicométricas (Psicowin: Beta, Lifo y Cleaver)
- Captura de evaluaciones en software de pruebas psicométricas (psicowin), envío de resultados a ejecutivos o socios de negocio.
- Análisis de resultados contra requerimiento de personal.
- Contacto con ejecutivos para dar seguimiento a candidatos enviados para su aprobación, autorización y entrevista.
- Organización de entrevistas de comité.
- Petición de documentos al personal contratado.
- Optimización del desempeño del equipo de trabajo de Reclutamiento y Selección a través de evaluaciones de 30 días, aniversario, retroalimentaciones de las tareas terminadas, atención y servicio a socios de negocio y libertad y confianza al delegar proyectos.
- Organizar indicadores; rotación, tiempos del proceso de Reclutamiento y Selección, número de vacantes, contrataciones, entre otros, presentación de resultados a los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos de Servicios Administrativos Wal-Mart.
- Elaboración y presentación de proyectos a socios de negocio, sobre las formas de satisfacer sus necesidades.
- Realización y análisis de entrevista de salida de personal.

A partir de la definición de estos compromisos, se revisaron cada año con base en los avances del año anterior, básicamente en rotación, tiempos de cobertura de vacantes, servicio a socios de negocio, resultados de clima laboral (MAI) de las distintas Direcciones y aplicación operativa de normas y procedimientos en Recursos Humanos.

4.2.1. Objetivos Específicos de Reclutamiento y Selección

- 1.- Obtener el porcentaje autorizado de rotación (7%) contribuyendo a la disminución del porcentaje total de la empresa.
- 2.- Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección en un máximo de 20 días.
- 3.- Cubrir vacantes con asociados internos (5 de cada 10 vacantes).
- 4.- Trabajar con igualdad de oportunidad cubriendo vacantes con mujeres (5 de cada 10 vacantes).
- 5.- Obtener una calificación de 3.9 en servicio a *socios de negocio* (nombre que se le da a clientes internos, vicepresidentes, directores, subdirectores, gerentes, subgerentes y jefes de departamento).
- 6.- Obtener calificación de 4.5 en aplicación operativa de políticas y procedimientos.

Existieron algunos retos relacionados con servicio, optimización de tecnología, clima laboral y formación de equipos, que se trabajaron durante 2 años permanentemente:

1. Creación de página intranet, herramienta necesaria para fortalecer el reclutamiento interno de candidatos.
2. Creación de la página internet para el reclutamiento externo.
3. Aplicación óptima del control de tiempos (MACRO) en el proceso de selección.
4. Creación del taller de entrevista por competencias.
5. Entrenamiento de ejecutivos en las entrevistas por competencias.
6. Seguimiento a planes de acción relacionados a Clima laboral en todas las Vicepresidencias.
7. Comunicación permanente con el equipo de trabajo de reclutamiento y selección para eficientar y actualizar los procesos.
8. Presentación mensual de resultados a la Gerencia de Recursos Humanos SAW.

La nueva Dirección de Recursos Humanos estaba interesada en estandarizar los procesos Operativos, por lo que sugirió la formación de un organismo llamado “Grupo Talento”, integrado por los responsables de realizar las funciones de Reclutamiento y Selección de todos los negocios, en el que se buscaba:

- 1.- Estandarizar los procesos de selección e indicadores de productividad en todos los negocios.

2.- Mejorar la productividad, estableciendo un parámetro sistemático de medición para todos los negocios en Reclutamiento.

3.- Incrementar la comunicación, compartir gastos en reclutamiento y selección, selección de proveedores y mejores costos en anuncios de periódico, revistas, internet, ferias de reclutamiento, etc.

Las reglas internas del grupo fueron:

1.- Asistencia y participación mensualmente.

2.- Cumplimiento de tareas adquiridas cada mes.

3.- Cada mes había un responsable de organización de la junta que debía buscar e investigar la información a tratar en ella con cada integrante.

4.2.2. Plan Estratégico del esquema por competencias en Reclutamiento y Selección de Personal

Para dar respuesta a cada uno de los compromisos se realizó un calendario llamado “semáforo” y un “formato de Plan Estratégico”.

El primero era una herramienta que funcionaba como seguimiento a la Gerencia de Recursos Humanos SAW y a los responsables de Reclutamiento y Selección, ahí se marcaban las actividades por semana y mes, se llamaba semáforo porque se clasificaron los tiempos en términos de color.

Verde - Tiempo de planear y organizar.

Amarillo o ambar – prevenir, cerca de la fecha de entrega o aplicación de tarea.

Rojo - Urgencia de entrega de resultados, sobre fecha compromiso.

El formato de evaluación de logros llamado Plan Estratégico fue diseñado para que la Dirección de Recursos Humanos tuviera de manera rápida el cumplimiento de objetivos de todas las gerencias de Recursos Humanos por funciones y objetivos.

La información era enviada al final de cada mes a la Dirección de Recursos Humanos Operaciones y se regresaba a cada Gerencia en un concentrado en donde se daban los resultados de todos los negocios.

Contenía actividades que debían dar resultados temporales (en algún tiempo específico) o actividades que debían incluirse en nuestros hábitos laborales.

La página Intranet e internet fueron herramientas de reclutamiento que se crearon en SAW desde 2002, en el 2003 se implantaron, promovieron y se midieron su resultados mes con mes en todos los negocios por lo que hasta la fecha se siguen manejando.

Las bases de datos de los programas de desarrollo (ADP'S asociados con potencial) eran responsabilidades compartidas con el área de capacitación, ya que eran enviadas las listas de las personas que se integraban para aplicación de exámenes psicométricos y a partir de ahí elaborar expediente para su control y consulta.

Las detección de necesidades, asesorías a socios de negocio y formación de comité de selección eran consideradas buenas prácticas para obtener la calidad en la selección del personal por lo que también se clasificaban como actividades permanentes.

A continuación se presenta el Plan estratégico 2003, en donde se resaltaba el porcentaje de cumplimiento en cada una de las actividades y objetivos durante el mes. Esta práctica reflejó de manera objetiva los esfuerzos, de todos los integrantes de Reclutamiento y Selección en Servicios Administrativos.

**RECURSOS HUMANOS SAW
PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS 2003**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION
RESPONSABLE: ROSARIO FLORES**

	Status	Clave	% de Avance	Fecha Compromiso
Enero				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección, por medio del proceso consultivo.	NO	0	50%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	60%	PERMANENTE
Liberación de página Internet.	SI	1	100%	ENERO
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	50%	PERMANENTE
Asistencia a Junta de Grupo Talento	SI	1	100%	MENSUAL
% de cobertura		80%	72%	

Febrero				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección, por medio del proceso consultivo.	SI	1	50%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	60%	PERMANENTE
Formación de Comités de Selección por Dirección.	NO	0	0%	FEBRERO
Realizar taller de entrevista de selección y calendario.	SI	1	80%	FEBRERO
En coordinación de Sistemas, establecer filtros en página Internet.	SI	1	100%	FEBRERO
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet, por negocio.	SI	1	80%	FEBRERO
Optimizar sistemas para control de cartera.	SI	1	100%	FEBRERO
Establecer un control para organización de datos de Programa ADP's.	SI	1	50%	FEBRERO
Entrega de evaluaciones de asociados no integrados al programa	SI	1	70%	FEBRERO
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	PERMANENTE
Asistencia a Junta de Grupo Talento. Elaboración de plan de trabajo por proyecto.	SI	1	100%	MENSUAL
% de cobertura		91%	72%	

Marzo				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección, por medio del proceso consultivo.	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Impartir Taller a Comités de Selección por Dirección.	SI	1	90%	MENSUAL
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimiza y control de cartera efectiva de candidatos. Uso de Cartera electrónica	SI	1	100%	PERMANENTE
Establecer un control para organización de datos de Programa ADP's.	SI	1	50%	PERMANENTE
Entrega de evaluaciones de asociados no integrados al programa	SI	1	70%	PERMANENTE
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	PERMANENTE
Asistencia a Junta de Grupo Talento, presentación de avances de acuerdo al plan.	SI	1	100%	MENSUAL
% de cobertura		100%	90%	

Abril				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación de Comités de Selección por Dirección.	NO	0	0%	PERMANENTE
Realizar taller de entrevista de selección y calendario.	SI	1	90%	MENSUAL
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación y Desarrollo del equipo de Reclutamiento y Selección. Elaboración del Plan de trabajo.	SI	1	70%	ABRIL
Selección de Cursos y actividades	NO	0	0%	ABRIL
Optimizar sistemas para control de cartera.	SI	1	100%	PERMANENTE
Establecer un control para organización de datos de Programa ADP's.	SI	1	50%	PERMANENTE
Entrega de evaluaciones de asociados no integrados al programa	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	PERMANENTE
Asistencia a Junta de Grupo Talento	SI	1	100%	MENSUAL
% de cobertura		83%	76%	

Mayo				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación de Comités de Selección por Dirección.	NO	0	0%	PERMANENTE
Realizar taller de entrevista de selección y calendario.	SI	1	100%	MENSUAL
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación y Desarrollo del equipo de Reclutamiento y Selección. Elaboración del Plan de trabajo.	SI	1	70%	ABRIL
Selección de Cursos y actividades	NO	0	0%	ABRIL
Optimizar sistemas para control de cartera.	SI	1	100%	PERMANENTE
Establecer un control para organización de datos de Programa ADP's.	SI	1	100%	PERMANENTE
Entrega de evaluaciones de asociados no integrados al programa	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	PERMANENTE
Asistencia a Junta de Grupo Talento	SI	1	100%	MENSUAL
% de cobertura		83%	81%	

Junio				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación de Comités de Selección por Dirección.	SI	1	50%	PERMANENTE
Realizar taller de entrevista de selección y calendario.	SI	1	100%	MENSUAL
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación y Desarrollo del equipo de Reclutamiento y Selección. Elaboración del Plan de trabajo.	SI	1	100%	JULIO
Optimizar sistemas para control de cartera.	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	PERMANENTE
Asistencia a Junta de Grupo Talento	SI	1	100%	MENSUAL
% de cobertura		100%	94%	

Julio				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación de Comités de Selección por Dirección.	SI	1	50%	PERMANENTE
Realizar taller de entrevista de selección y calendario.	SI	1	100%	MENSUAL
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación y Desarrollo del equipo de Reclutamiento y Selección. Elaboración del Plan de trabajo.	SI	1	100%	PERMANENTE
Selección de Cursos y actividades	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimizar sistemas para control de cartera.	SI	1	100%	PERMANENTE
Establecer un control para organización de datos de Programa ADP's.	SI	1	100%	AGOSTO
Entrega de evaluaciones de asociados no integrados al programa	SI	1	100%	AGOSTO
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	MENSUAL
Asistencia a Junta de Grupo Talento	SI	1	100%	MENSUAL
% de cobertura		100%	96%	

Agosto				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación de Comités de Selección por Dirección.	SI	1	100%	PERMANENTE
Realizar taller de entrevista de selección y calendario.	SI	1	100%	MENSUAL
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación y Desarrollo del equipo de Reclutamiento y Selección. Elaboración del Plan de trabajo.	SI	1	100%	PERMANENTE
Selección de Cursos y actividades/ REUNIÓN DE T. SEMANAL	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimizar sistemas para control de cartera.	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	MENSUAL
Asistencia a Junta de Grupo Talento	SI	1	100%	MENSUAL
% de cobertura		100%	100%	

Septiembre				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Identificación de ejecutivos involucrados en la selección por área	SI	1	100%	PERMANENTE
Inicio de taller de entrevista de selección	SI	1	100%	MENSUAL
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación y Desarrollo del equipo de Reclutamiento y Selección. Elaboración del Plan de trabajo.	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimizar sistemas para control de cartera, Correo Electrónico, evaluados, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Establecer un control para organización de datos de Programa ADP's.	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	PERMANENTE
Asistencia a Junta de Grupo Talento	SI	1	100%	PERMANENTE
% de cobertura		100%	100%	

Octubre				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación de Comités de Selección por Dirección.	SI	1	100%	PERMANENTE
Realizar taller de entrevista de selección y calendario.	SI	1	100%	PERMANENTE
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación y Desarrollo del equipo de Reclutamiento y Selección. Elaboración del Plan de trabajo.	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimizar sistemas para control de cartera.	SI	1	100%	PERMANENTE
Establecer un control para organización de datos de Programa ADP's.	SI	1	100%	PERMANENTE
Entrega de evaluaciones de asociados no integrados al programa	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	PERMANENTE
Asistencia a Junta de Grupo Talento	SI	1	100%	PERMANENTE
% de cobertura		100%	100%	

Noviembre				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación de Comités de Selección por Dirección.	SI	1	100%	PERMANENTE
Realizar taller de entrevista de selección de acuerdo a calendario.	SI	1	100%	PERMANENTE
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación y Desarrollo del equipo de Reclutamiento y Selección. Elaboración del Plan de trabajo.	SI	1	100%	PERMANENTE
Cursos de desarrollo como complemento al llenado del formato de plan de desarrollo	SI	1	90%	NOVIEMBRE
Optimizar sistemas para control de cartera.	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	PERMANENTE
Asistencia a Junta de Grupo Talento	SI	1	100%	MENSUAL
% de cobertura		100%	99%	

Diciembre				
Identificar necesidades en las áreas, acerca de Reclutamiento y Selección	SI	1	100%	PERMANENTE
Asesorar a socios de negocio en entrevista de selección en determinantes de alta Rotación; Llenado de Requisición, visitas a ejecutivos, etc.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación de Comités de Selección por Dirección.	SI	1	100%	PERMANENTE
Estandarizar los procesos e indicadores en página intranet e Internet.	SI	1	100%	PERMANENTE
Formación y Desarrollo del equipo de Reclutamiento y Selección. Elaboración del Plan de trabajo.	SI	1	100%	PERMANENTE
Cursos de desarrollo como complemento al llenado del formato de plan de desarrollo	NO	0	0%	ENERO
Optimizar sistemas para control de cartera.	SI	1	100%	PERMANENTE
Optimización de indicadores en Macro de Efectividad, incluyendo la mejora en tiempos de cobertura de vacantes en : Línea, Jefatura y Gerencia.	SI	1	100%	PERMANENTE
% de cobertura		88%	88%	

4.2.3. Implantación del Proceso de Reclutamiento y Selección por competencias

a) Reclutamiento y selección

Para iniciar el reclutamiento era necesario considerar la autorización del puesto en plantilla, pues frecuentemente se realizaba la búsqueda de candidatos y finalmente no se necesitaba la persona o era cancelada la vacante por cambios en los proyectos. De esta manera los tiempos de cobertura de vacantes se iban desde 1 a 3 meses mientras que los objetivos para el 2002 y 2003 eran de 15 a 20 días.

Así mismo se realizaron 4 actividades previas al reclutamiento:

- 1.- Iniciar la captura de la vacante en el control de la macro.
- 2.- Asignar las vacantes al equipo de Reclutamiento y Selección de SAW. Siendo 4 los integrantes del equipo se manejaban en promedio de 10 a 30 vacantes dependiendo los meses del año. Por ejemplo, el control del presupuesto para el staff en plantillas de personal se reafirmaba en el último semestre del año y se suspendían las contrataciones cubriéndose o no las existentes. Para inicios del año se reactivaban unas, se cancelaban otras y surgían nuevas vacantes.

3.- Establecer el contacto con el ejecutivo para conocer los quehaceres del puesto, ambiente, relaciones, responsabilidades (en caso de no existir perfil y descripción de puesto), asignar al entrevistador, tiempos de entrevista y fechas.

4.- Capturar en el control macro, psicowin, People soft, cartera (candidatos recomendados, candidatos en general por carrera y entrevistas de salida).

Al elegir las fuentes de reclutamiento era prioridad medir la eficiencia de las páginas electrónicas, tanto internas (intranet) como externas (página Wal-Mart), OCC, Bumeran.

En intranet el objetivo era dar oportunidad de promoción y desarrollo a los asociados mediante ciertas políticas y procedimientos.

A través de la página internet se buscaba disminuir los costos por Reclutamiento externo a nivel grupo en bolsas de trabajo electrónicas, en donde el gasto oscilaba entre \$15,000 y \$20,000 semestrales.

Otro medio que proporcionaba candidatos rápidamente era la información colocada en pizarrones internos de la empresa, estaban repartidos en los diferentes pasillos de alta afluencia, así como universidades o institutos.

La forma en como se describía la vacante en cualquier fuente de Reclutamiento sufrió algunas modificaciones, quedando:

Antes

Se solicita:

Recepcionista

Edad: 20-25

Escolaridad: Comercial

Idioma: Inglés 80%

Estado Civil: Soltera

Se requiere en Oficinas Azcapotzalco

Disponibilidad de horario

Buena presentación, Interesadas presentarse en:

Se resaltó principalmente:

-Tareas Principales

- Capacidades o características fundamentales

- Conocimientos Especializados

Ahora

El área de servicios en las oficinas

Azcapotzalco solicita:

Recepcionista.

Realizará atención telefónica a provee-

dores nacionales y extranjeros en jor-

nada de 8 horas, por lo que es importan-

te establecer conversaciones en inglés.

Su ambiente de trabajo es juvenil y

cordial. Interesadas presentarse en:

Una vez iniciado el proceso de selección se dio principal atención a las siguientes etapas:

b) Cuestionario médico

Al estandarizar el cuestionario médico se le dio prioridad a las condiciones en las que el asociado de operaciones realizaba sus actividades, pues las áreas de mayor crecimiento son las de tiendas, de tal forma que se daban promociones o cambios de oficinas-tienda y el asociado del cambio debía de contar con salud plena para desempeñar esas funciones.

Como parte de la solicitud se encontraba el cuestionario médico que era llenado por todos los candidatos. La puntuación aprobatoria era menos de 165 puntos y si sobrepasaba este rango, el candidato era enviado a un examen general que realizaban asociados especializados en medicina laboral. Ellos emitían su diagnóstico que afectaba directamente el contratar o no a una persona.

c) Evaluación de desempeño

Se aplicaba a todos los asociados en su aniversario siendo una condición necesaria para mejorar su sueldo, en asociados de nuevo ingreso a los 30, 60 y 90 días se aplicaba para conocer los avances de integración al equipo de trabajo, puesto y valores culturales.

En el proceso de Reclutamiento Interno y Selección se requería a asociados que buscaban una promoción, cambio de puesto, área o lugar de oficina, la forma de llenado era la misma para todos.

Ya que en un principio se caía en el pirateo o transferencia de asociados problema, fue necesario establecer reglas que permitieran ver el proceso honesto para el asociado y todos los involucrados en el mismo, los puntos considerados se obtuvieron de la Política de Promoción y Transferencias de Recursos Humanos:

- 1.- El asociado debía comunicar a su jefe inmediato el deseo de transferirse y por qué, de esa manera obtendría el visto bueno del mismo para iniciar el proceso de selección.
- 2.- El comportamiento del asociado debía ser ejemplar por lo que si contaba con una asesoría para mejorar no podía ser candidato hasta cumplir con los compromisos en tiempo y calidad.

En la asesoría para mejora se le llamaba la atención al asociado, indicando por escrito la conducta problema, la modificación clara de la conducta y el tiempo a cumplir para

obtenerla. Este documento se quedaba en su expediente, en donde el jefe le daba seguimiento de acuerdo al tiempo comprometido.

3.- La calificación mínima para participar en una vacante e iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección era de 3, que significaba que su desempeño había sido adecuado a las necesidades del puesto.

4.- Todos los asociados debían aprobar las etapas del proceso de selección para considerarlos promovidos o transferidos: Cuestionario médico, Evaluación de desempeño, Entrevista con el responsable de cubrir la vacante en Reclutamiento y Selección de cualquier negocio, entrevista con Gerente de la Dirección, evaluación psicométrica (Psiconwin) y visto bueno del Gerente que transfería y Gerente que recibía al asociado .

Específicamente se evaluaban las competencias laborales que surgieron de la cultura empresarial.

- Respeto por el individuo

- Servicio al cliente

- Búsqueda de la excelencia

-Comunicación

-Trabajo en equipo

- Iniciativa y sentido de urgencia

Existía en el formato dos columnas: Fortaleza y áreas de oportunidad por competencia, en donde el jefe inmediato enlistaba sus observaciones por columna de acuerdo al desempeño, el asociado también llenaba su formato, estableciendo una fecha y hora para dialogar y acordar la calificación en cada rubro. Se realizaban acuerdos de comportamiento y compromisos de ambas partes, si era necesario se establecía un plan de acción para habilitar las competencias faltantes, ya sea a través de cursos de capacitación o entrenamiento en áreas de trabajo. **(Ver anexo 5 Apendice C)**

La escala de valores se conformaba de la siguiente manera:

- 1.0 - 1.9 —————> No satisfactorio
- 2.0 - 2.9 —————> Debajo de las expectativas del puesto
- 3.0 - 3.7 —————> Cumple con las expectativas del puesto
- 3.8 - 4.4 —————> Excede las expectativas del puesto
- 4.5 - 5.0 —————> Excepcional al puesto

Se suman las calificaciones que surgen en cada rubro y se dividen entre 6 para obtener el promedio en puestos de línea. En el caso de jefes de departamento y subgerencia, se evalúan los resultados a través de los objetivos establecidos anualmente.

Por medio de la herramienta se busca impulsar el trabajo por objetivos en todos los asociados.

d) Exámenes Psicométricos

Se asignó el día jueves para la aplicación en grupo de los exámenes, en promedio se manejaban de 10 a 30 candidatos. En caso de tener la necesidad de más aplicaciones se dedicaba otro día a la semana.

Todas las respuestas eran capturadas en psicowin y los resultados se obtenían al día siguiente de la aplicación.

Los exámenes psicométricos fueron sistemáticos con la finalidad de recortar tiempos en el proceso de selección, estandarizar conductas y valores, así como dar objetividad en la interpretación de la herramienta pues en las áreas operativas el personal que realizaba las labores de recursos humanos tenían diferentes profesiones y de alguna manera se tendía a que la interpretación fuera subjetiva y a criterio de cada persona.

Se componía de 3 exámenes psicométricos:

- 1. Beta IIR:** Coeficiente intelectual.
- 2. Cleaver:** Conductas relacionadas con estilo de trabajo en circunstancias normales y bajo presión.
- 3. Lifo:** Conductas relacionadas con estilo de trabajo en equipo (Liderazgo).

Para la prueba piloto, se integró a 3 o 5 tiendas de cada negocio con los responsables de reclutamiento y selección de cada negocio en oficinas administrativas y corporativas, de esta forma se preparó a los jefes de personal y responsables de reclutamiento en la aplicación de las pruebas, captura de información e interpretación de las mismas. (**Ver Anexo 3 Apendice B**)

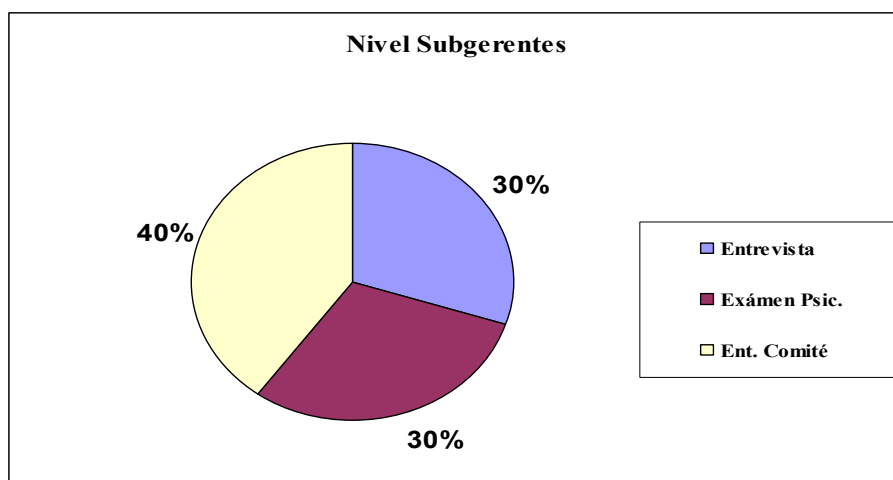
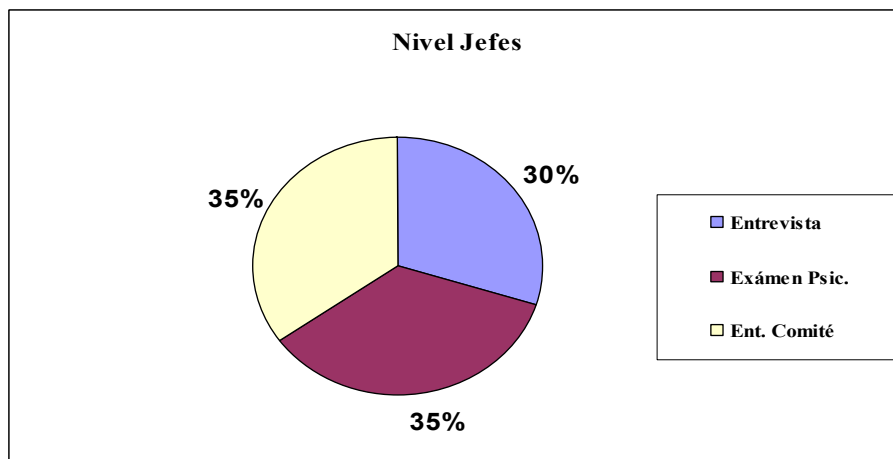
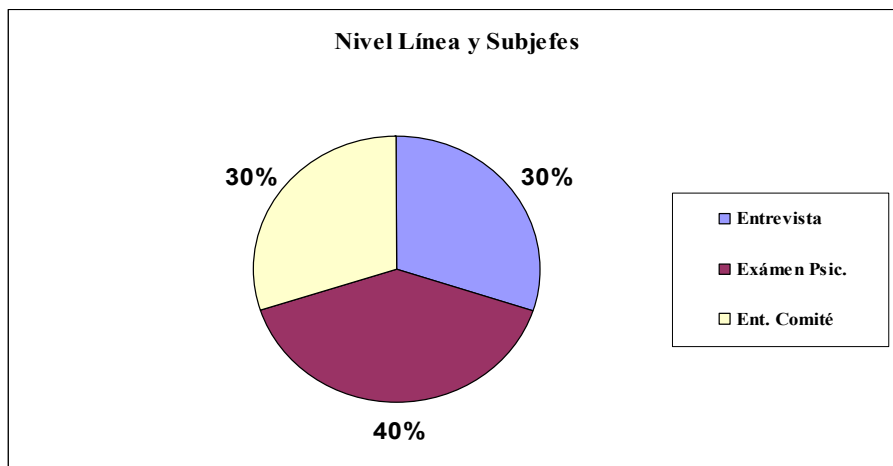
Para ello, el área de sueldos creó un manual diseñado con sencillez y objetividad que sirvió como guía y consulta durante el entrenamiento y la aplicación diaria en sus negocios.

El entrenamiento duró alrededor de cinco meses con la integración de pruebas de captura para probar la eficiencia y capacidad del software. La prueba piloto duró alrededor de dos años, pues se llegó a la conclusión de que se necesitaban algunas adaptaciones para manejar

las competencias. Hoy en día han incluido otras pruebas psicométricas que satisfacen las necesidades en este tema.

A cada herramienta se le estableció un valor porcentual de tal manera que pudiera entenderse que ninguna de ellas era completamente única, se tenía que dar la aprobación en las tres para cumplir el proceso de selección, los valores se daban de la siguiente forma.

Valor Porcentual de las herramientas de evaluación de competencias



e) Referencias Laborales

Se contrató a inicios del año 2003 a un consultor externo que realizaba las investigaciones laborales y personales de todo posible asociado, en caso de existir algún impedimento se informaba al responsable del candidato para detener el proceso. El tiempo promedio de la información era de 2 a 3 días y sólo eran enviados los candidatos que se presentaban en la etapa de entrevista final con el ejecutivo.

f) Entrevista por Competencias: Entrevista Ponderada

La entrevista de selección es considerada una de las herramientas más importantes en la selección de personal ya que se observa y evalúa lo siguiente:

- * Contacto Físico: Se evalúa, apariencia y limpieza
- * Lenguaje no verbal: Actitud general ante los diferentes cuestionamientos, expresión facial, muestra corporal de sentimientos de acuerdo a los diferentes eventos que se abordan.
- * Expresión, claridad al comunicar: Dar a conocer ideas con facilidad, vocabulario.

Era importante controlar el tiempo que se le dedicaba a cada candidato, pues siempre se contaba con un promedio de 51 vacantes y cada asociado de Reclutamiento tenía asignadas en promedio 13 de estas, se ingresaban mínimo 10 candidatos al proceso de selección por cada vacante que si se sumábamos, cada persona tenía en entrevista a 130 posibles candidatos al mes. Esto hacía que se les dedicara menos tiempo a las tareas previas del reclutamiento; estudio de perfil y descripción de puesto y la entrevista con el ejecutivo que necesitaba la vacante se marcaban como tareas indispensables para cumplir todos los compromisos.

La Entrevista Ponderada se aplicó en Servicios Administrativos con muy buena respuesta en el 2002, se les enviaba: Currículo, entrevista ponderada con comentario y puntuaciones de Recursos Humanos, formato de entrevista para el ejecutivo en blanco para sus comentarios e interpretación de exámenes psicométricas, referencias laborales, visto bueno de cuestionario médico, para que consideraran los mejores resultados e hicieran su selección.

La firma de autorización del ejecutivo (Gerente o Director) iba acompañada del visto bueno del vicepresidente en el formato de entrevista y solicitud de empleo.

El formato de entrevista por competencias se conformaba de 2 partes:

1. La primera era aplicada por el responsable de cubrir la vacante en Reclutamiento y Selección de SAW, se obtenía la calificación y se enviaba al Ejecutivo para su consideración.

2. La segunda era aplicada por el ejecutivo responsable de la cobertura de la vacante, al final registraba su calificación, anotando sus comentarios y firma.

(Ver Anexo 2 Apendice C)

Ambas partes conformaban la Entrevista Ponderada.

La clasificación de los puestos tipos es la siguiente:

Línea: Auxiliares administrativos, Secretarias de Gerencia

Subjefe y Jefe de departamento: Auxiliares especializados, Subjefes de departamento, Auxiliares de contabilidad, Auxiliares de Auditoría, Jefes de departamento, entre otros.

Subgerente / Trainees: Candidatos a Subgerente para entrenamiento, Subgerente de cualquier área.

El valor en algunos rubros cambiaba de acuerdo al nivel y a las exigencias de la competencia en el puesto para el cual estaba concursando, por ejemplo:

La competencia de Supervisión, se evaluaba en el puesto de Jefe- Subjefe y Subgerente- Trainee, el valor de las competencias era:

Jefe-Subjefe 1er = 16 2da = 12 3a=0

Subgerente 1er= 12 2do=10 3o=0

A continuación se detallan las competencias que se valoraban en cada entrevista por puesto tipo se integraban las características personales del candidato.

PUESTO LINEA

Calificación

1. Entrevista Recursos Humanos

Apariencia personal

Muestra esmero aseo y aliño en su arreglo personal. 10

Su aspecto personal es de higiene y aliño. 8

Da la impresión de falta de higiene. 0

Escolaridad

Sobrepasa el requisito mínimo de escolaridad.	10
Cubre el requisito mínimo de escolaridad.	8
No cubre el requisito mínimo de escolaridad.	0

Experiencia laboral

Su experiencia se relaciona con el puesto, en sus empleos ha durado más de 2 años, se cambia por superación .	14
No tiene experiencia pero muestra entusiasmo, disposición y deseos de ingresar a trabajar.	12
No tiene experiencia ni disposición, ni deseo por trabajar o bien en sus empleos ha permanecido menos de 2 años.	0

Muestra flexibilidad

Se ajusta a las instrucciones que recibe, acepta los cambios de buen agrado.	20
Tiene reservas para aceptar instrucciones, necesita tiempo y amplias explicaciones para intentar cambios.	15
Su comportamiento es rígido, hace lo mismo en todas las circunstancias.	10

Transmite mensajes claramente

Se entiende lo que dice porque sus ideas son claras y completas no salta de un tema a otro.	14
Es difícil entender lo que dice, revuelve sus ideas salta de un tema a otro.	10
No termina de decir lo que piensa, es reservado hace que el entrevistador pierda la atención en la plática.	5

Responsabilidad

Cumple con las instrucciones que recibe en el tiempo y la forma que se le indica.	16
A veces cumple con las actividades a tiempo y en la forma que se le indica.	12
No cumple con las tareas que se le marcan	0

Actitud hacia el trabajo

Claramente muestra gusto por su trabajo busca retos y finaliza tareas.	16
Se detecta cierta inclinación hacia actividades laborales y cumplir con metas.	10
Le importan más las actividades que no se relacionan con su trabajo.	2

PUESTOS DE LÍNEA**2. Entrevista de Gerente****Experiencia Laboral**

Su experiencia se relaciona con el puesto, en sus empleos ha durado más de 2 años, se cambia por superación.	14
No tiene experiencia pero muestra entusiasmo, disposición y deseo de ingresar a trabajar.	12
No tiene experiencia ni disposición, ni deseo por trabajar o bien en sus empleos ha permanecido menos de 2 años.	0

Actitud

Es activo tiene iniciativa, hace propuestas, busca actividades que hacer.	18
Se limita a cumplir con las tareas, tiene la energía para realizar las actividades que le piden.	15
Se denota desánimo, sus movimientos son lentos, presenta una clara falta de energía.	3

Trabajo en equipo

Le agrada hacer tareas en equipo, se mete en la tareas se responsabiliza por terminar las actividades.	16
Prefiere trabajar solo, pero acepta trabajar con el equipo solo cuando es necesario.	10
Trabaja individualmente, se niega a formar parte de grupos de trabajo, se siente incomodo en los equipos.	5

Relaciones interpersonales

Le es sencillo platicar con personas que no conoce, acepta opiniones que no son iguales a la suya.	16
Solamente platica con las personas cuando lo necesita para hacer su trabajo.	10
Se aísla, se muestra retraído, no le gusta platicar con las personas.	5

Gusto por servir

Su actitud es amable, cordial, se interesa por ayudar a sus clientes y satisfacer sus necesidades.	18
Puede relacionarse con la gente, aunque no prevalece un deseo de satisfacerlas necesidades del cliente	10
Claramente se identifica una actitud aislada e individualista, la ayuda que presta al cliente no es oportuna.	5

Gusto por vender

Le gusta realizar la labor de venta, abordar a los clientes y ofrecer productos.	18
Hay disposición para realizar actividades que apoyen las ventas.	14
No tiene agrado por realizar actividades de ventas.	0

PUESTO DE JEFE - SUBJEFE**1. Recursos Humanos****Apariencia personal**

Muestra esmero aseo y aliño en su arreglo personal.	10
Su aspecto personal es de higiene y aliño.	8
Da la impresión de falta de higiene.	0

Escolaridad

Sobrepasa el requisito mínimo de escolaridad.	10
Cubre el requisito mínimo de escolaridad.	8
No cubre el requisito mínimo de escolaridad.	0

Experiencia laboral

Su experiencia se relaciona con el puesto, en sus empleos ha durado mas de 2 años, se cambia por superación.	14
No tiene experiencia pero muestra entusiasmo, disposición y deseos de ingresar a trabajar.	12
No tiene experiencia ni disposición, ni deseo por trabajar o bien en sus empleos a permanecido menos de 2 años.	0

Organización

Tiene los materiales necesarios en el momento en que los necesita.	10
En ocasiones tiene los materiales cuando los necesita.	8
No tiene los materiales en el momento en que se requieren.	0

Actitud

Es activo, tiene iniciativa, hace propuestas, busca actividades que hacer.	12
Se limita a cumplir con las tareas, tiene la energía para realizar las actividades que le piden.	8
Se denota desanimo, sus movimientos son lentos presenta una clara falta de energía.	3

Transmite mensajes claramente

Se entiende lo que dice por que sus ideas son claras y completas no salta de un tema a otro.	14
Es difícil entender lo que dice, revuelve sus ideas salta de un tema a otro.	10
No termina de decir lo que piensa, es reservado, el entrevistador pierde la atención en la plática.	5

Trabajo en equipo

Le agrada hacer tareas en equipo, se mete en la tarea se responsabiliza por terminar las actividades.	15
Prefiere trabajar solo, pero acepta colaborar con el equipo solo cuando es necesario.	10
Trabaja individualmente, se niega a formar parte de grupos, se siente incómodo en los equipos.	5

Responsabilidad

Cumple con las instrucciones que recibe a tiempo y en la forma que se le indica.	15
A veces cumple con las actividades a tiempo y en la forma que se le indica.	10
No cumple con las tareas que se le marcan.	0

PUESTO JEFE-SUBJEFE2. Entrevista con el Gerente**Experiencia laboral**

Su experiencia se relaciona con el puesto, en sus empleos ha durado mas de 2 años, se cambia por superación.	14
No tiene experiencia pero muestra entusiasmo, disposición y deseos de ingresar a trabajar.	12
No tiene experiencia ni disposición, ni deseo por trabajar o bien en sus empleos a permanecido menos de 2 años.	0

Relaciones Interpersonales

Le es sencillo platicar con personas que no conoce, acepta opiniones que no son iguales a la suya.	12
Solamente platica con las personas cuando lo necesita para hacer su trabajo.	8
Se aísla, se muestra retraído, no le gusta platicar con las personas.	5

Liderazgo

Enseña, da confianza a sus subordinados, dirige el trabajo en equipo.	14
Da órdenes, las cuales pide que se cumplan al pie de la letra.	12
Necesita instrucciones y consultar con el jefe en todo momento.	8
Evita tomar decisiones, no enfrenta los conflictos sigue la opinión de la mayoría.	2

Supervisión

Da seguimiento a las actividades que delega, detecta errores a tiempo, se anticipa a posibles problemas.	16
A veces da seguimiento a las actividades que delega, no se anticipa a posibles problemas.	12
No da seguimiento a las actividades que le deja al personal a cargo.	0

Gusto por servir

Su actitud es amable, cordial, se interesa por ayudar a sus clientes y satisfacer sus necesidades.	15
Puede relacionarse con la gente, aunque no prevalece un deseo de satisfacer las necesidades del cliente.	12
Claramente se identifica una actitud aislada e individualista la ayuda que presta al cliente no es oportuna.	4

Gusto por vender

Tiene un alto interés por las ventas, habla de nivel de cobertura, presupuestos, etc.	15
Le gusta realizar la labor de venta, abordar a los clientes y ofrecer producto.	13
Hay disposición para realizar actividades que apoyen las ventas.	0

Trabajo bajo presión

Controla sus emociones, soluciona los problemas a tiempo cuando le piden un trabajo rápido.	14
Necesita instrucciones y supervisión de su jefe cuando se le pide que haga un trabajo rápidamente.	10
Ante situaciones difíciles no sabe que hacer, no termina las tareas que se le asignan.	0

PUESTO SUBGERENTE - TRAINEE**1. Recursos Humanos****Apariencia personal**

Muestra esmero, aseo y aliño en su arreglo personal.	9
Su aspecto personal es de higiene y aliño.	5
Da la impresión de falta de higiene.	0

Escolaridad

Sobrepasa el requisito mínimo de escolaridad.	8
Cubre el requisito mínimo de escolaridad.	7
No cubre el requisito mínimo de escolaridad.	0

Experiencia laboral

Su experiencia se relaciona con el puesto, en sus empleos ha durado más de 2 años, se cambia por superación.	14
No tiene experiencia pero muestra entusiasmo, disposición y deseos de ingresar a trabajar.	12
No tiene experiencia ni disposición, ni deseos de trabajar o bien en sus empleos ha permanecido menos de 2 años.	0

Sentido común

Al solucionar problemas toma en cuenta las ventajas y las desventajas de las posibles soluciones.	12
No se anticipa a las consecuencias que pueda tener una decisión.	8
Da la impresión de que su comportamiento es ilógico y no se adapta a cada situación.	0

Actitud

Es activo, tiene iniciativa, hace propuestas, busca actividades que hacer.	16
Se limita a cumplir con las tareas, tiene la energía para realizar las actividades que le piden.	8
Se denota desánimo , sus movimientos son lentos presenta una clara energía.	3

Transmite mensajes claramente

Se entiende lo que dice por que sus ideas son claras y completas no salta de un tema a otro.	16
Es difícil entender lo que dice, revuelve sus ideas salta de un tema a otro.	7
No termina de decir lo que piensa, es reservado, el entrevistador pierde la atención en la plática.	4

Estabilidad Emocional

Controla sus emociones, no se deja llevar por el enojo acepta crítica y errores, aún en situaciones difíciles.	12
Su estado de ánimo cambia rápidamente, requiere de tiempo para aceptar críticas y errores.	9
No controla sus emociones, se irrita fácilmente no acepta críticas ni errores.	3

Desarrollo de Recursos Humanos

Enseña a las personas que tiene cerca, en sus empleos anteriores tenía personal formado para promoción.	13
Enseña a los demás cuando se lo piden, en empleos anteriores no preparó personal para otras posiciones.	8
No le interesa enseñar a nadie, no corrige cuando detecta fallas en el desempeño de sus colaboradores.	0

PUESTO SUBGERENTE – TRAINEE2. Entrevista con el Gerente o Director**Experiencia laboral**

Su experiencia se relaciona con el puesto, en sus empleos ha durado más de 2 años, se cambia por superación.	14
No tiene experiencia pero muestra entusiasmo, disposición y deseos de ingresar a trabajar.	12
No tiene experiencia ni disposición, ni deseos de trabajar o bien en sus empleos ha permanecido menos de 2 años.	0

Planeación y organización

Piensa con anticipación lo que va a hacer y los materiales que necesitará para hacer sus actividades.	11
Sabe que es lo que tiene que hacer, pero por lo general actúa por ensayo y error, no se anticipa.	9
No establece acciones concretas para lograr su propósito se deja llevar por lo que sucede a su alrededor.	0

Liderazgo

Enseña, da confianza a sus subordinados, dirige el trabajo en equipo.	14
Da órdenes, las cuales pide que se cumplan al pie de la letra.	12
Necesita instrucciones y consultar con el jefe en todo momento.	8
Evita tomar decisiones, no enfrenta los conflictos sigue la opinión de la mayoría.	2

Supervisión

Da seguimiento a las actividades que delega, detecta errores a tiempo, se anticipa a posibles problemas.	12
A veces da seguimiento a las actividades que delega, no se anticipa a posibles problemas.	10
No da seguimiento a las actividades que le deja al personal a cargo.	0

Gusto por servir

Su actitud es amable, cordial, se interesa por ayudar a sus clientes y satisfacer sus necesidades.	13
Puede relacionarse con la gente, aunque no prevalece un deseo de satisfacer las necesidades del cliente.	11
Claramente se identifica una actitud aislada e individualista la ayuda que presta al cliente no es oportuna.	4

Gusto por vender

Tiene un alto interés por las ventas, habla de nivel de cobertura, presupuestos, etc.	13
Le gusta realizar la labor de venta, abordar a los clientes y ofrecer producto.	11
Hay disposición para realizar actividades que apoyen las ventas.	9
No tiene agrado por realizar actividades de venta	0

Trabajo bajo presión

Controla sus emociones, soluciona los problemas a tiempo cuando le piden un trabajo rápido.	14
Necesita instrucciones y supervisión de su jefe cuando se le pide que haga un trabajo rápidamente.	10
Ante situaciones difíciles no sabe que hacer, no termina las tareas que se le asignan.	0

Relaciones interpersonales

Le es sencillo platicar con personas que no conoce, acepta opiniones que no son iguales a la suya.	11
Solamente platica con las personas cuando lo necesita para hacer su trabajo.	9
Se aísla, se muestra retraído, no le gusta platicar con las personas.	6

La siguiente tabla nos muestra el valor de la entrevista, la instrucción para su llenado era, marcar con una cruz la opción que se consideraba reflejaba la competencia del candidato. Sumaban todas las celdas marcadas y se clasificaba el resultado de acuerdo a la tabla siguiente para obtener el porcentaje.

0 – 50	—————▶	15%
51 -70	—————▶	21%
71 – 80	—————▶	24%
81 – 90	—————▶	27%
91 – 100	—————▶	30%

El valor aprobatorio para seguir el proceso de selección era 30% o 40% de acuerdo al puesto a cubrir.

Línea = 30%

Jefe-Subjefe = 30%

Subgerente = 40%

g) Recepción de documentos en recursos humanos

La responsable de cubrir la vacante recibía la entrevista ponderada con las firmas de autorización y la solicitud de empleo para que se realizara la captura de los datos faltantes en el control sistematizado (Macro) y así obtener los días promedios de cobertura. Al mismo tiempo se hacía el contacto con el candidato para darle a conocer los documentos necesarios para su contratación y la fecha de entrega.

Durante la estandarización del proceso de selección en Oficinas, se identificó (a través de las herramientas aplicadas; entrevistas de detección de necesidades, evaluaciones de desempeño, retroalimentaciones dadas en evaluaciones psicométricas) que los socios de negocios buscaban también la meta de hacer que su área fuera uno de los mejores lugares para trabajar, seleccionar de acuerdo al puesto-persona, pero no contaban con los conocimientos necesarios para hacerlo.

De esta manera en SAW se estableció un objetivo durante el año 2003 en donde se proporcionaría a los ejecutivos que participaban en la entrevista por competencias, información acerca del proceso de selección a través de un taller que tenía una duración de 2 horas, se incluyeron objetivos de reclutamiento y selección, problemática del momento; días promedios de cobertura de vacantes, cancelación de vacantes y rotación.

La finalidad era compartir la responsabilidad con los socios de negocio y reducir:

- Rotación (Mejorar la calidad de la selección puesto-persona)
- Días en el proceso de selección (respuestas inmediatas en entrevistas de selección, decisiones y autorizaciones de contratación de personal)
- Incrementar contrataciones apegadas a perfiles y descripciones de puesto (sino en la formalidad del documento, sí para las necesidades del puesto y área)

En el diagrama 1 se presenta la manera sencilla y clara del proceso, se aprecian los momentos en donde intervienen los ejecutivos responsables de las vacantes.

- Durante la Primera Fase se daba a conocer el objetivo del taller el cual era proporcionar herramientas a los ejecutivos que ayudaran a identificar las competencias en el Reclutamiento y Selección del personal se presentaron datos acerca de los días promedio de cobertura de vacantes, cancelaciones, vacantes cubiertas, dispersión de evaluaciones de desempeño. Ante cada uno de estos, se realizaba una reflexión de los obstáculos que se

presentaban, desde la claridad de perfiles hasta las respuestas tardías en entrevistas de selección de los ejecutivos.

- En la segunda fase, se explicaban las etapas que conformaba el proceso de Reclutamiento y Selección, la participación tanto de Reclutamiento y Selección como del ejecutivo responsable del nuevo asociado, se les proporcionaban puntos relevantes en la entrevista para realizar preguntas claves y una explicación general de la herramienta psicowin, conformada por batería psicométrica, entrevista ponderada para Recursos Humanos y ejecutivo de la Dirección o Gerencia, así como de las competencias a medir por puestos tipo.

El concepto de competencias que manejó la Subdirección de Sueldos y Compensaciones en la alta dirección fue el de “un conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos relacionados con el alto desempeño en un puesto, que se pueden medir con estándares aceptados y mejorar con capacitación y desarrollo”.

Se finalizó dando a conocer los objetivos a trabajar durante el año y se exhortaba nuevamente a participar para el logro de los mismos.

Las sesiones duraban de 2 a 3 horas para que los ejecutivos no tuvieran problemas al organizar su agenda diaria. En la tabla 1 se expone que se inició el 17 de Septiembre y terminó el 11 de Diciembre de 2003, principalmente se enfocó hacia toda persona que formaran parte de la selección de personal. Se capacitó a 115 asociados, de los cuales el puesto de más importancia por la intervención y decisión a tomar en el proceso, eran los Gerentes que en total eran 88 y asistieron 59 de ellos. Se logró el 67% del objetivo. Algunos obstáculos para la asistencia fueron; viajes, vacaciones, no vieron el correo a tiempo, entre otras.

Número de talleres : 10

Asistentes	Septiembre				Octubre						Nov	Dic	Total
	17	19	24	26	8	10	15	17	22	24	19	11	
Director		1			1		1	1					4
Subdirector	1	2	2	2	1	2	1	2	2		1		16
Gerente	3	4	9	15	6	4	5	6	2	3	2		59
Especialista		1					2			2			5
Subgerente	1	1	1				1						4
Jefe Dpto.							2	2	3	1		12	20
Aux. Esp.							1		4	1			6
Líder de Proy.		1											1
Total	5	10	12	17	8	6	13	11	11	7	3	12	115

Tabla 1. Asistente al Taller de Entrevista de Selección por Competencias

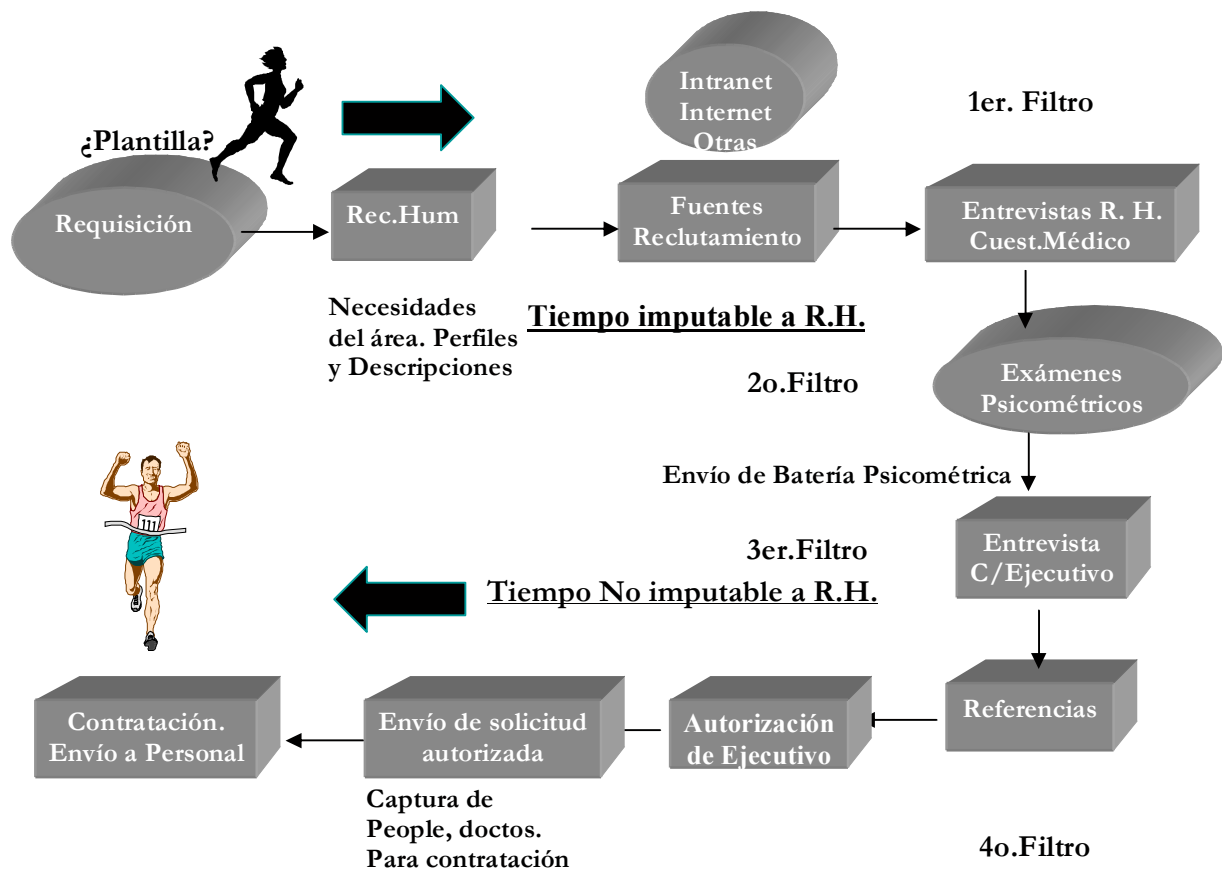


Diagrama 1. Proceso de Selección por competencias

4.3. Resultados por objetivos en Reclutamiento y Selección

Para facilitar la lectura y comprensión de los resultados cuantitativos, retomaremos la explicación de cada uno de los indicadores, las herramientas que se usaron para medirlos y los resultados específicos.

4.3.1. Rotación

La rotación consistía en el llenado de la carta renuncia del asociado y el puesto vacante en la plantilla autorizada.

Se obtenía el reporte semanal y mensual, se ligaba la información de captura de bajas administrativas y entrevistas de salida, de tal manera que se confirmaba el motivo de baja proporcionado por el ejecutivo y el dado por el asociado, el concentrado era enviado a las Direcciones y Vicepresidencia de Recursos Humanos.

Se consideró responsabilidad de reclutamiento cuando la baja del asociado se daba en el periodo de los 3 primeros meses.

El proceso de entrevista de salida fue considerada una herramienta importante de retención de asociados si se manejaba de la siguiente manera:

-El jefe inmediato se entrevistaba con el asociado para conocer el motivo de salida, si había obtenido en su evaluación de desempeño la calificación de 3 (cubre las expectativas del puesto) o más se le daba una propuesta (cambio de puesto o modificación salarial) para que reconsiderara la decisión de irse (retención) de la empresa. Si no lograba convencerlo, entonces llenaba su formato de entrevista de salida y lo enviaba con el movimiento administrativo de baja a la Gerencia de Recursos Humanos de cada negocio para su captura en People Soft.

La clasificación de los motivos de baja

Renuncia Voluntaria: Falta de capacitación, Cargas de trabajo, Distancia de casa-trabajo, Horario, Pago de horas extras, Prestaciones, Falta de promoción, Puesto, Sueldo, Problemas Personales, Matrimonio, Cambio de residencia, Cuidado de hijos, Enfermedad, Estudios, Negocio Propio, Transporte Maternidad, Trato incorrecto con: Compañeros Jefe directo Superiores

Despido: Desempeño laboral, Falta de honestidad, Mal uso de información, Proporcionar datos falsos, Indisciplina, Agitación laboral, Demanda laboral, Acoso sexual, Riña, Uso ilegal de drogas.

En el procedimiento para dar de baja a algún asociado por despido, era necesario comunicarles a Recursos Humanos para que un integrante de esta área estuviera presente durante la firma de la carta renuncia, esto para confirmar el trato adecuado hacia el asociado.

En la tabla 2 y gráfica 1 se observa el desglose del objetivo de Rotación mes con mes de esta manera era más fácil planear las tareas y fomentar la constancia en los esfuerzos que cada uno de los asociados de la Gerencia de Recursos Humanos de Servicios Administrativos debían mantener.

Dentro de esas tareas el seguimiento a los candidatos que ingresaban al proceso por medio de la página de intranet tuvo gran influencia en los resultados, ya que los asociados podían estar en contacto con las vacantes de toda la empresa, ya sea tienda o de administración, así se consideraban con la misma oportunidad para concursar en una vacante eliminando el favoritismo.

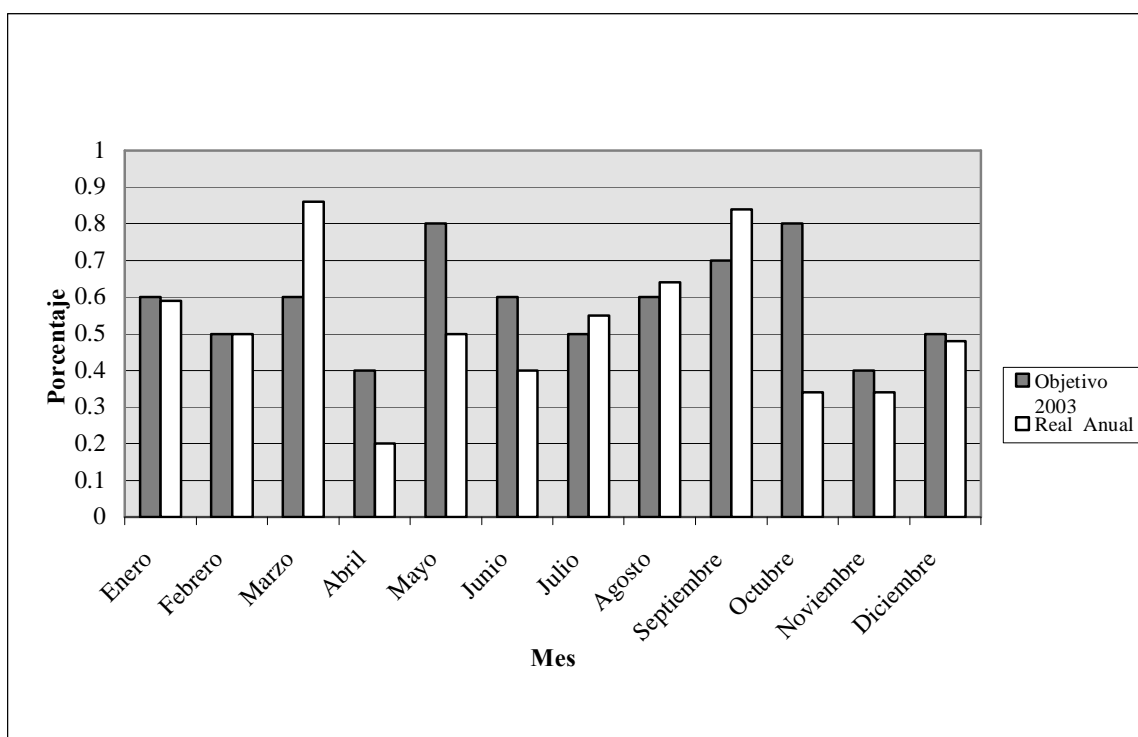
En la tabla 3 se aprecia que al cierre del año 2003 se cubrieron 44 vacantes a través de la página de intranet y se obtuvo el 6.24 % de rotación.

La efectividad de la selección mejoró considerablemente, se midió a través de una dispersión en las evaluaciones de desempeño comparándose las contrataciones hechas en el año 2002 y 2003. En la tabla 4 se presenta el número de asociados que fueron contratados en los años anteriores a los cuales se les aplicó la evaluación de desempeño aniversario para conocer qué tanto seguían cubriendo las expectativas del puesto (2002). Para los candidatos contratados en el 2003 se consideraron las evaluaciones de desempeño de 30 días y aniversario.

Los resultados fueron que en el año 2002 el 81 % con 124 asociados contratados calificaron de 3 a 3.7, es decir que cumplieron con las expectativas del puesto, contra el 2003 que fue el 77% con 189 contrataciones, arriba de 3.7 de calificación, excediendo las expectativas del puesto se obtuvieron 16% con 24 contrataciones y 18% con 45. Las diferencias se marcaron porque en el 2002 hubo 179 contrataciones y en el 2003 se obtuvieron 237, una diferencia de 58 contrataciones.

Mes	Objetivo 2003	Real Anual
Enero	0.6	0.59
Febrero	0.5	0.5
Marzo	0.6	0.86
Abril	0.4	0.2
Mayo	0.8	0.5
Junio	0.6	0.4
Julio	0.5	0.55
Agosto	0.6	0.64
Septiembre	0.7	0.84
Octubre	0.8	0.34
Noviembre	0.4	0.34
Diciembre	0.5	0.48
Total	7	6.24

Tabla 2. Resultados de Rotación Vs Objetivo



Gráfica 1. Comportamiento de la Rotación mes con mes en 2003

Fuente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Intranet			1	3	5	2	6	4	4	7	8	4	44*
Rec. Interna		1		2	2	6	10	7	4	4	1	2	39
Internet					4	7	8	4	6	6	5	1	41
Bolsa de T.U.	4	1	1		2			1	1				10
Reingreso	1										1		2
Anuncio P.			1										1
Iniciativa P.			1		2	3		1	3	9		3	22
Grupo de Inter.			1										1
Bolsa de Trabajo							3	2					5
Recomen.Ejec						1		1					2
Boletín		1			1					1	1	1	5
Interna					2				3	1			6
Total Vac. Cub.	5	3	5	5	18	19	27	20	21	28	16	11	178

* Primer Lugar

Información obtenida Macro 2003**Tabla 3. Efectividad de fuentes de Reclutamiento y Selección 2003**

	Rangos			Total Evaluaciones	Total Contratación	Promedio Evaluación
	< a 3	3 a 3.7	> a 3.7			
2002 (1)	6	124	24	154	179	3.58
	4%	81%	16%	154		
2003 (2)	12	189	45	246	237	3.53
	5%	77%	18%	123		

Tabla 4. Dispersión de Evaluaciones de Desempeño 2002 y 2003

4.3.2. Promedio en días de cobertura en el proceso de Reclutamiento y Selección y Vacantes cubiertas con mujeres y candidatos internos.

Se creó una base de datos en excel llamada “Macro”, contenía tablas dinámicas, fórmulas lógicas y estadísticas. Tenía dos fases de captura y fue creada con la finalidad de medir la productividad de Reclutamiento y Selección y proporcionar la información oportuna a los ejecutivos responsables de las vacantes.

Primera Fase

- Número de vacantes
- Nombre de cada una de las vacantes
- Responsable del reclutamiento
- Nombre del Gerente responsable del reclutamiento en el área
- Fecha de recepción de la requisición
- Inicio del reclutamiento

Segunda Fase

Se daba una liga entre la primera fase de captura y la segunda, de tal forma que se daban los datos anteriores por default. Se proseguía con la captura en:

- Número y letra (abecedario) asignada a cada candidato
- Nombre del candidato
- Sexo del candidato
- Fecha de Contacto (desde el primer contacto se marcaba si seguía el proceso o no y porque)
- Fuente de Reclutamiento
- Fecha de entrevista con Recursos Humanos
- Fecha de evaluación
- Fecha de referencias laborales
- Fecha de entrevista con gerente
- Fecha de respuesta
- Fecha de solicitud de documentos para contratación
- Fecha de entrega de documentos
- Fecha de contratación

Los indicadores obtenidos de la *Macro*:

Número de vacantes cubiertas

Tiempo de cobertura: imputable a Recursos Humanos e imputable al ejecutivo.

Fuente de Reclutamiento con más contrataciones

Contrataciones hombres y mujeres

Número de vacantes cubiertas por reclutador

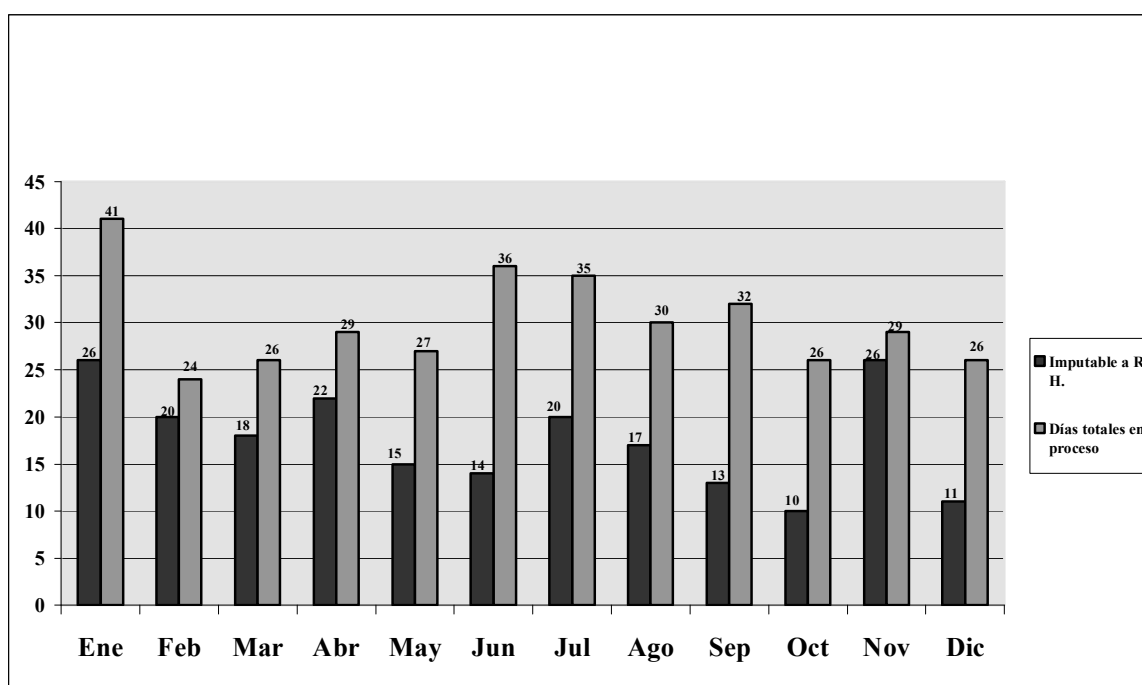
Departamentos de mayor rotación

A través de estos indicadores se pudo cuantificar el tiempo de duración del proceso de Reclutamiento y selección en cada vacante, anteriormente era de hasta 3 meses en algunas vacantes se redujo a 16.5 días promedio, imputables a Reclutamiento y Selección de Servicios Administrativos. Algunos de los aspectos que influyeron considerablemente fue el haber establecido el contacto cordial con el ejecutivo, pues se sensibilizaron con los esfuerzos evidentes que Reclutamiento y Selección hacía para cubrir sus vacante, desde ver que aparecía al día siguiente en la página interna, tener candidatos para entrevista máximo 5 días después de la recepción de la vacante y el seguimiento constante a sus necesidades en cada etapa del proceso de reclutamiento y selección, dándole asesoría en la interpretación de los exámenes y en la asistencia durante la entrevista de selección por competencias.

En la tabla 4 y gráfica 2 se muestran los datos que reflejan cómo los días imputables a Reclutamiento y Selección en algunos meses decrecen hasta 11 días.

Mes	Imputable a R. H.	Días totales en proceso
Ene	26	41
Feb	20	24
Mar	18	26
Abr	22	29
May	15	27
Jun	14	36
Jul	20	35
Ago	17	30
Sep	13	32
Oct	10	26
Nov	26	29
Dic	11	26

Tabla 4. Días de cobertura de Vacantes en 2003



Gráfica 2. Días de Cobertura de Vacantes en el 2003

Para obtener el objetivo (5 de cada 10) referente a la cobertura de vacantes con asociados y mujeres, se optimizó el uso de la página intranet, por medio de la cual se publicaban las vacantes de todos los negocios.

Como se recordará, se establecieron reglas para concursar como candidatos en alguna vacante publicada a través de la página. Sin embargo, uno de los puntos en donde se hablaba de informar al jefe inmediato acerca del deseo del asociado a transferirse, afectó pues una vez que el asociado informaba que le interesaba cambiarse, la actitud del ejecutivo era de rechazo, molestia y represalias que se convertían en marginación o cambio involuntario del asociado dentro de su departamento a otro puesto a veces con *democión* (concepto utilizado para describir el cambio de puesto de un asociado a un nivel más bajo al desempeñado).

Por otro lado, se detuvieron las contrataciones en la mayor parte del año 2003, solo eran autorizadas por la vicepresidencia las indispensables y el ejecutivo debía convencerlo de ello, de tal manera que si un asociado estaba interesado por alguna vacante, el ejecutivo no le permitía moverse para no perder su puesto en plantilla.

Lo anterior desmotivó el uso de la página por algunos asociados pues se creó el miedo de perder su trabajo o en caso de no ser seleccionado ser discriminado por el ejecutivo.

A pesar de estos inconvenientes los resultados al final del año fueron alentadores, pero sin llegar a cubrir nuestro objetivo pues solo 2 de cada 10 vacantes fueron cubiertas por los asociados, como se aprecia en la tabla 5.

Mes	# Internos Transferencias	Internos Promociones	Candidatos Internos. %
Ene	0	0	0%
Feb	0	0	0%
Mar	1	0	20%
Abr	2	1	60%
May	1	4	28%
Jun	2	0	11%
Jul	5	1	22%
Ago	3	1	18%
Sep	4	0	21%
Oct	4	3	25%
Nov	8	0	50%
Dic	2	2	36%
Total	32	12	25%

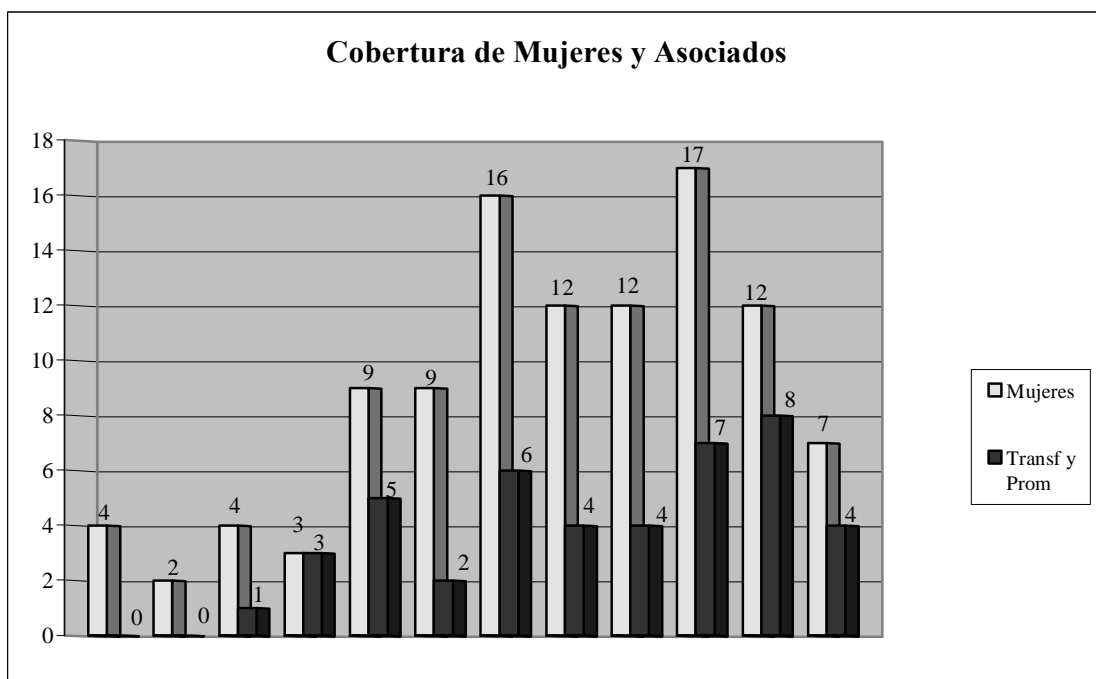
Tabla 5. Número de vacantes cubiertas por asociados

Según señalamos, en el año 2003 el Instituto Nacional de las Mujeres reconoció a la empresa como una de las empresas comprometidas con el modelo de equidad de género, certificando que en nuestros procesos de contratación, condiciones de trabajo y desarrollo se ofrecía igualdad de oportunidades a hombres y mujeres lo que se evidenciaba en las 48,000 mujeres que laboraban en la empresa (equivalente al 48% del total de asociados).

Este objetivo de ocupar 5 de cada 10 vacantes con mujeres fue para respaldar este reconocimiento y al final del 2003, 6 de cada 10 vacantes fueron cubiertas por mujeres, como se observa en la tabla 6 y gráfica 3.

Mes	# Mujeres	% Mujeres
Enero	4	80%
Febrero	2	67%
Marzo	4	80%
Abril	3	60%
Mayo	9	50%
Junio	9	47%
Julio	16	59%
Agosto	12	55%
Septiembre	12	63%
Octubre	17	31%
Noviembre	12	75%
Diciembre	7	63%
Total	107	60%

Tabla 6. Vacantes cubiertas por mujeres en 2003



Gráfica 3. Vacantes cubiertas por Candidatos Internos y Mujeres

4.3.3. Servicio a Socios de Negocios

Al iniciar el formato por competencias uno de los puntos que se modificó fue la manera de interrelacionarse con los asociados y socios de negocio. Antes era usual el ver que los Ejecutivos de Recursos Humanos se reunían para resolver los problemas que ellos distinguían e interpretaban de acuerdo al comportamiento presente y futuro de la organización. En el 2003 el papel de recursos humanos estaba enfocado al proceso consultivo, en donde el objetivo era ayudar a los socios a trabajar con mayor efectividad para alcanzar los fines de la organización.

Por lo tanto el propósito de la Vicepresidencia de Recursos Humanos era ayudar a sus socios a resolver sus problemas, esto se convertía en una misión, ya no tratando de adivinar los campos de acción, sino partir de necesidades específicas de áreas, departamentos y personas. Éstas eran la base para poder planear de manera estratégica la forma de abordar el problema y presentar una propuesta de trabajo a los ejecutivos. De tal forma que las visitas, juntas, llamadas telefónicas, fueron herramientas importantes para consolidar la relación entre el socio de negocio y las Gerencias de Recursos humanos en todos los negocios.

Bajo esta forma de actuar y evidenciar nuestro trabajo, se requirió de confianza, una competencia que proporcionaba en la relación entre el ejecutivo y el asociado de Reclutamiento y Selección, empatía, credibilidad y valor en la actividad profesional al exponer nuestros puntos de vista y resolver su problemática.

Esto se tornó en una de las preocupaciones de la Dirección de Recursos Humanos Operaciones, por lo que no bastó con pensar que todas las áreas así se comportaban sino que se creó un formato de evaluación de servicio aplicado al final del año a todas las Gerencias Recursos Humanos, las competencias a evaluar fueron:

- Actitud de servicio
- Ejemplo de la cultura de Wal-Mart
- Respuesta a peticiones con sentido de urgencia
- Prevención de necesidades y cambios
- Servicio al cliente (Llamado Socio de Negocio en Administración al Cliente Interno)
- Propuesta de candidatos adecuados*
- Propuesta de candidatos a tiempo*

- Información y atención de dudas sobre los programas ADP's y Asociados Clave en la Dirección de Capacitación y Desarrollo.
- Prestación de servicio eficiente de la Subdirección de Sueldos da un servicio eficiente
- Recursos Humanos da atención en el momento oportuno

La tabla de valores era:

1 = Nunca

2 = Pocas veces

3 = Algunas veces

4 = La mayor

5 = Siempre

SE = Sin elementos para opinar

NA = No aplica

***Estos dos puntos se enfocaban a Reclutamiento y Selección de todos los negocios.**

Durante el envío de la encuesta en el segundo semestre de 2002 vía correo electrónico resultó que del 100% de las Direcciones a las que la Vicepresidencia de Recursos Humanos daba servicio solo recibió el 50 %, en ésta se describían algunas necesidades que no se habían cubierto no solo por Reclutamiento y Selección sino por todas las Direcciones y Subdirecciones de la Vicepresidencia.

A continuación se muestra la tabla 7 que contiene todo los detalles de las necesidades, por Dirección en Servicios Administrativos Wal-Mart.

Dirección	Cal. Gral	Específico	Comentario
Bienes Raíces	3.7	Bueno	
Auditoría	3.8	Bueno	Nunca proponen candidatos adecuados
Relaciones Públicas	3.6	Regular	
Legal	4	Bueno	
Crédito	3.5	Bueno	
Contraloría	4.9	Bueno	Hemos recibido siempre un buen apoyo y a través de su actitud positiva yo sé que irán por más
Mercaderías	4.7	Excelente	Buen servicio, siempre están como apoyo
Personal	3.6	Bueno	Ella envió esta encuesta a toda su área y la calificación, es el resultado del promedio de la opinión de las 5 personas que contestaron la encuesta. Del total, Fco. Javier Vargas fue el único que califica el servicio como regular destacando que no se anticipan las necesidades y que ha comprobado que algunos asociados que los atienden necesitan capacitación y conocimiento de la empresa.
Legal	4.6	Bueno	
Admón..Riesgos	4.2	Bueno	
Admón..Construcciones	4.3	Bueno	
Bienes Raíces	4.4	Bueno	
Legal Construcciones	4.1	Bueno	Notable mejora en reclutamiento y selección, felicidades (La calificación que doy es del área en general)
Nuevos Proyectos	3.4	Bueno	Los asociados de RH no son una muestra clara de la cultura Wal-Mart
Bienes Raíces	4	Bueno	

Seguridad Operacional	3.7	Regular	Se dieron muchos cambios en el año y la reacción del área fue buena. Creo que necesitamos algo más automático para entrega de movimientos ya que en este año se perdieron algunos documentos.
Crédito	4.5	Bueno	
Sistemas	3.9	Bueno	Una oportunidad es la programación de cursos de capacitación para todos los niveles, al igual que el establecer cursos diferentes porque la mayoría de las personas ya tomó Fundamentos y Administración del Tiempo. En cuanto a los programas de ADP y HPP, recibimos explicación de parte de Ana Bragado y Mónica Rivas, pero no se dio el seguimiento adecuado. En algunas ocasiones falta mayor comunicación como cuando invitan a asociados a cursos sin avisar a los ejecutivos. También es importante resaltar que la actitud, sentido de urgencia y coordinación con el área de RH que nos atiende es muy bueno, el problema es cuando la solución no está en sus manos y recurren a RH Corporativo que es donde se tardan un poco.
Calif. Total	4.05		
	50%	18 Encuestas	

Tabla 7 Resultados de Encuesta de Servicio 2002

A partir de esto surgieron temas a tratar con socios de negocio, espacios en donde los responsables de cada área (Capacitación, Reclutamiento y Sueldos) de la Gerencia de Recursos Humanos SAW, aclaraban las necesidades reales y las áreas de oportunidad que se mejorarían en adelante.

Para la aplicación de la encuesta 2003 ya se había incrementado el número de candidatos enviados por vacante, la información proporcionada por Reclutamiento y Selección era acorde al control de la macro y se había trabajado en conjunto con los Gerentes para la selección de los candidatos, de tal forma que los resultados obtenidos en la encuesta de servicio 2003 sorprendió negativamente al equipo, pues de haber terminado con 4.05 en el 2002, se obtuvo 3.9 en promedio, bajando una décima con rubros de importancia para Reclutamiento y Selección.

En la tabla 8 se marcan con negritas los puntos relacionados con Reclutamiento y Selección y los rangos de calificación utilizados para su valoración, recordaremos que los valores para calificar fueron:

1.0 - 1.9	No satisfactorio
2.0 - 2.9	Debajo de las expectativas del puesto
3.0 - 3.7	Cumple con las expectativas del puesto
3.8 - 4.4	Excede las expectativas del puesto
4.5 - 5.0	Excepcional al puesto

	Calif.
El área de R.H. Responde a mis peticiones con sentido de urgencia	3.9
La labor de R.H. en mi operadora contribuye a la competitividad de Wal-Mart	3.8
R.H.O. se asegura que la cultura sea asimilada, entendida y aplicada por los asociados en la organización	3.4
Los esfuerzos de R.H. en mi operadora están enfocados al cliente	3.8
El área de R.H. de mi operadora cuenta con asociados con actitud y servicio	4
El área de Reclutamiento y Selección de mi operadora me propone candidatos en menos de 10 días de presentarles la requisición	3
Creo que R.H. proporciona el talento necesario para afrontar el crecimiento en la compañía	2.6
He notado que se considera a los asociados para las vacantes que surgen en mi negocio	3.1
Los candidatos propuestos por R.H. para la contratación muestran alta probabilidad de éxito en la compañía	2.8
Los asociados de R.H. en mi operadora con una clara muestra de la cultura Wal_Mart	4
Las unidades reciben apoyo de R.H. En el momento oportuno	3
Considero que los asociados de R.H. de mi operadora están lo suficientemente integrados en la operación	1.9
Los indicadores y reportes que nos proporciona R.H. Contienen información que ayuda a la toma de decisiones	3.1
La forma en que R.H. nos transmite información es clara y oportuna	3.8
R.H. de mi operadora ayuda a satisfacer las necesidades del cliente	3.2
Se ha observado que las gerencias de las unidades están habilitadas en la administración de sueldos, evaluaciones y planes de la compañía	1.8
El área de R.H. de mi operadora anticipa las necesidades y cambios	3
El área de R.H: de mi operadora es un facilitador que nos ayuda a mejorar el negocio	3.7
Calificación Promedio	3.9

Tabla 8 Resultados de la encuesta de servicio 2003

4.3.4. Aplicación de métodos operativos (Revisión de ABC)

A partir del establecimiento de nuevas políticas y reglas se vio la necesidades de supervisar que todos los asociados de la empresa entendieran y asumieran estas reglas, por lo que como medida disciplinaria y control se creó un área dentro de la Dirección Operativa de Recursos Humanos, en donde se denominó un puesto llamado regional de Recursos Humanos, su labor principal era revisar o auditar la implantación de todas esas políticas y procedimientos, así como el auxiliar a las Gerencias de Recursos Humanos del negocio a superar estas oportunidades.

El formato que se utilizaba para calificar era llamado ABC de Recursos Humanos y los temas a revisar eran:

Sueldos

- Cumplimiento de plantillas
- Jornadas de trabajo / pago de horas extras
- Administración de sueldos/ abajo y arriba del tabulador
 - Demociones, seguimiento a asesorías para mejorar
 - Seguimiento a promociones de personas
- Incrementos de sueldo por méritos
- Evaluaciones 30, 60, 90 días y aniversario
- Programa de vacaciones

Reclutamiento

- Captura de People soft
- Cumplimiento de requisitos de perfil de puestos
- Control de expedientes evaluados y contratados
- Comité de reclutamiento y selección

Comunicación

- Comunicación interna: Poster de cultura, Plan de acción de Grass Roots, Publicación de vacantes, etc.
- Realización de juntas de 10 min.

Capacitación

- Programas de desarrollo
- Existencia de asociados capacitados o programados

Normatividad

- Conocimiento de políticas

Rotación

- Conocimiento de objetivos y avances

La labor del área de Reclutamiento y Selección de Servicios Administrativos abarcaba las siguientes actividades, todas ellas orientadas al control de información y documentos necesarias para una auditoría.

- Formación de expedientes de cada asociado en Servicios Administrativos.
- Cumplimiento del proceso de selección mediante la existencia de los documentos que dieran la evidencia: Solicitud de contratación con la autorización del ejecutivo y visto bueno, resultados de exámenes psicométricos y examen médico si era necesario, formatos de entrevista ponderada con las notas y firmas respectivas, investigación laboral.
- Estar apegados a las políticas de contratación.
- Captura de People soft.

A finales del año 2002 el área de Reclutamiento se dio 6 meses para formar los expedientes de los asociados y rescatar información que no se tuviera. Al finalizar el 2003 se habían formado 1800 expedientes para control de información siendo ésta la herramienta principal en la revisión.

La primera revisión se inició con la Dirección de Recursos Humanos Operaciones a quien recurso SAW le daba servicio. El resultado de la revisión fue de 4.8 (excepcional), los puntos a mejorar fueron:

Inducción: Respecto a la captura de información en People

Requisitos de contratación: En 2 expedientes faltó el reporte de Entrevista Ponderada.

Comité de Reclutamiento y Selección: Les era enviado el Reporte de Entrevista Ponderada.

(Ver anexo7 Apendice C)

En los resultados de la segunda revisión en el 2003 se muestran en detalle en la tabla 9 y se dan a continuación:

Area	Revisión 1	R.H.
Marcas Privadas	4.7	5
Dirección Legal	4.3	3.6
Dirección de Crédito	3	3.3
Dirección de Finanzas	4.4	4.8
Recursos Humanos Operaciones	4.8	4.1
Gestión de Recursos Humanos	4.6	4.7
Sueldos Y Compensaciones	5	5
Recursos Humanos Lines Directa	5	5
Vicepresidencia Auditoria	4.4	5
Dirección de Contraloría	4.5	5
Dirección de Contabilidad	4.1	5
Dirección de Mercaderías	4.3	5
Dirección de Personal	4.6	5
Archivo y microfilmación	4.4	3.5
Servicios Sn Mateo	4.7	5
Servicios Bolivar	4.6	5
Servicios Azcapotzalco	4.9	5
Servicios Parroquia	4.6	3.6
Servicios Toreo	4.2	5
Dirección de Sistemas	4.4	3.3
Planeación Financiera	4.8	3.7
Dirección de Fiscal	4.1	3.6
Administración de Riesgos	4.5	5
Dirección de compras Bienes Raíces	4.2	4.5
Dirección Reingeniería	4.5	5
Dirección de Legal	4.8	5
Dirección Construcciones	4.7	5
Dirección Remodelaciones	4.5	4.5
Dirección de Proyectos especiales	4.1	4.5
Dirección de Proyectos	4.6	5
Relaciones Públicas	4.6	5
Dirección de Prevención de pérdidas	3.3	2.9
Control de calidad	3.9	5

Tabla 9. Resultados de la Revisión ABC hecha a los Socios de negocio de Servicios Administrativos Wal-Mart

Las oportunidades a corregir en la Dirección de Crédito, Servicios, Sistemas y Prevención de Pérdidas con respecto a reclutamiento y selección fue el que no se encontraba el formato de entrevista ponderada en el expediente, sin embargo los ejecutivos habían entrevistado a los asociados bajo los lineamientos de la misma.

4.3.5. Evaluación Cualitativa del Proceso de Reclutamiento y Selección por competencias

Las competencias de grupo instaladas durante el año 2002 y 2003 por el equipo de trabajo de Reclutamiento y Selección de la Gerencia de Recursos Humanos en SAW facilitaron el que se llegara a los objetivos establecidos por la Dirección de Recursos Humanos Operaciones.

Estas competencias fueron.

- Trabajo en equipo: Cooperación entre los integrantes del grupo para el logro de objetivos comunes.

Se creó la confianza de los ejecutivos en el trabajo realizado dándole un enfoque serio y profesional a la presentación de resultados, juntas de seguimiento a vacantes y detección de necesidades.

- Detectar: Observar, Explorar y analizar eventos, situaciones, relacionados con las actividades de Reclutamiento y Selección

Identificar y seguir de manera constante las necesidades de cada Dirección o Gerencia a través de las entrevistas, evaluaciones psicométricas, evaluaciones de desempeño, cuestionarios de servicio y aplicación de revisión ABC permitió controlar los resultados cuantitativos necesarios para resolver obstáculos y prevenir situaciones problema.

- Comunicación verbal y corporal: Aclarar ideas, necesidades, expresar soluciones y estabilizar estados de ánimo ante conflictos con los socios de negocio.

El exponer a los ejecutivos de las Direcciones y Gerencias, así como a compañeros los resultados de cada actividad, ideas nuevas para resolver problemas y estatus en avances de objetivos, dio seguridad y confianza a cada integrante de Reclutamiento y Selección.

La creación del Sistema de Medición “Macro” en donde se reflejaban los logros obtenidos mes con mes dentro del grupo ayudó a fortalecer la solidaridad en cada miembro del equipo no solo de Reclutamiento y Selección, sino de la Gerencia de Recursos Humanos de SAW.

4.4. Dificultades en la Implantación del Esquema por Competencias

De inicio la necesidad de trabajar bajo al esquema por competencias laborales surgió de la inmersión a toda una nueva cultura de valores Wal-Mart que requería establecer nuevos comportamientos en sus asociados. Por otro lado, la implantación de un sistema de personal que administrara de manera práctica y objetiva a los más de 90,000 asociados, así como las necesidades de personal y mercaderías en el manejo de proveedores.

Por lo tanto, la etapa de planeación del nuevo esquema estuvo guiado por la alta dirección, de ahí que el área de Reclutamiento y Selección operacionalmente se encargara de implantar las nuevas formas de trabajo con los socios de negocio, fue una etapa difícil, al convencer a toda la población del cambio cuando ya existía una historia de baja efectividad en la Gerencia y existían aún paradigmas laborales (empresa Cifra) que funcionaron durante mucho tiempo.

Retomamos aquí el tema de la globalización de la que se habló en el primer capítulo, pues Wal-Mart como empresa transnacional tenía negocios en algunos países como Canadá, Puerto Rico, Brasil, Argentina, Alemania, China, Corea e Inglaterra, sus procedimientos, políticas y procesos debían estandarizarse y adaptarse a las necesidades de cada país sin perder la esencia del negocio, esto implicaba hacer uso de sistemas sofisticados de comunicación que pudieran transmitir información importante a todos los asociados en el momento y en el lugar oportuno.

El término de competencia se escuchó en el año 1996 y no fue hasta el 2002 cuando las áreas de Recursos Humanos actualizaron los perfiles y descripciones de puestos, sin embargo, las necesidades operativas exigían la cobertura rápida de las vacantes, pues se tuvo que reclutar, seleccionar y contratar con las herramientas que se tenían en ese momento y obtener la información referente a la descripción de perfiles y áreas durante el proceso por cada entrevistadora, esto le restó seriedad al mismo proceso delante de los socios de negocio pues no se tenía la información certificada y autorizada por ellos cuando se requería.

Los mismos socios de negocio demandaban que el equipo de reclutamiento tuviera la información de perfiles y descripciones de puestos considerada indispensable para seleccionar efectivamente al asociado que cubriera sus necesidades, sin que implicara que

ellos dedicaran más tiempo a esta actividad, cuando aún se pensaba que Recursos humanos era el responsable completo de estas actividades.

Por otro lado, las competencias basadas en valores y cultura estaban confusas para los asociados en general, los jefes inmediatos tenían la libertad de criterio para entender conceptos como liderazgo de apoyo o respeto al individuo, siendo poco confiable la forma de calificar pues fácilmente se caía en la subjetividad del evaluador, era su observación y su criterio lo que le daba al asociado la descripción de su conducta, se daban frecuentemente preferencias y discriminaciones “falta de química”, se pretendía calificar con base a perfiles tipo que siendo éstos generales para algunos puestos y áreas específicas, los reclutadores debían confirmar a través de sus propias guías de entrevista que el candidato contara con las competencias necesarias para pasar a los siguientes niveles del proceso de selección.

Para esto, la entrevista ponderada se convirtió en un trámite a seguir por la petición de estandarizar los procesos de selección a todos los negocios. Se percibió directamente en Servicios Administrativos ya que no se podían empatar las necesidades de un auditor contra un subgerente operativo o un asistente de gerencia con un auxiliar de tienda.

Se dieron a conocer estas diferencias y se encontraban en los últimos meses de 2003 en modificación los perfiles administrativos, tomando en cuenta las formas de trabajar de los equipos y las necesidades reales del socio de negocio quien era el que vivía las peticiones del cliente y los retos de la competencia.

Así mismo, aun cuando no competía a Reclutamiento y Selección los programas de inducción, si afectaban en la rotación de nuevos asociados a los 30 o 90 días de su contratación, o en algunos casos el nuevo asociado no se enteraba de sus funciones hasta el momento de la evaluación de desempeño a los 30 días, por lo que era de suma importancia que el nuevo asociado se integrara a su nuevo ambiente en el momento de la contratación directamente con su jefe inmediato, así estaría mejor preparado para la evaluación correspondiente. En realidad y aún cuando existían programas: asociado en entrenamiento, “Padrino” (Responsabilizar al jefe inmediato del entrenamiento del nuevo asociado al puesto) no había el convencimiento de cómo funcionaban, existía el seguimiento pero el responsable invertía poco tiempo para guiar en las tareas, problemas y obstáculos que se le presentaran al nuevo asociado.

La falta de los perfiles de puestos hacía que se supusieran actividades más o menos importantes en base a la determinación personal del ejecutivo. Al final de los 90 días de prueba, ganaba la necesidad o instinto de supervivencia del asociado que decidía quedarse. En este momento la empresa inicia una nueva etapa en el esquema de competencias pero aún falta la difusión adecuada para que la población conozca e implemente el concepto en su vida diaria. Los perfiles y descripciones son la base para poder implantar el proceso y fue con lo que no se contó desde sus inicios. Sin embargo se siguen perfeccionando los tiempos en el proceso de reclutamiento y selección y las herramientas que proyecten objetivamente las competencias laborales en los asociados.

CONCLUSION

Se ha tocado el tema de la Globalización, sus orígenes, la forma en como afecta actualmente la dinámica empresarial y las economías de los países.

El crecimiento tecnológico, la aceleración de las redes económicas que crearon dependencia mundial, los satélites y los sistemas de información, manufacturas y procesos electrónicos, ayudaron a construir un mercado mundial que deja de lado los límites territoriales creando reglas en las aduanas que permiten el paso de productos, bienes o servicios con mayor facilidad. De esta manera se da el fenómeno global, en donde resaltan los acuerdos bilaterales entre países, característica del comercio internacional.

El impacto del fenómeno se orienta a la estandarización de los productos y servicios, los cambios arancelarios, las economías de escala, el uso correcto de la información, la cultura y los estilos de liderazgo.

Así vimos que se crearon las grandes corporaciones que absorbieron a las pequeñas y medianas empresas, por lo tanto la forma de operar estos consorcios dio paso a los nuevos y sofisticados equipos de información y sistemas, permitiendo el cambio a nuevos perfiles en sus empleados.

También hubo que repensar los procesos productivos y valores culturales, ahora sus necesidades están enfocadas a la creatividad, dominio de varios idiomas, actitud de servicio, toma de decisión y trabajo en equipo; la meta, lograr los resultados empresariales compartiendo experiencias y aprendizajes.

Se concibe así, que el ambiente hipercompetitivo que se vive requiere de diversidad en los productos para abrir nuevos mercados, servicios, cuestionar los procedimientos y reglas, crear nuevos paradigmas en donde no puede existir una estructura rígida de organización.

Actualmente se necesitan líderes que descentralicen el poder, democratizen la estrategia e involucren a un gran número de personas dentro y fuera de la organización, de tal forma que se visualice la totalidad de la organización.

Se requiere de espacios en donde el conocimiento sea un proceso continuo de adquisición, distribución y análisis de información, en donde los trabajadores apliquen libremente su creatividad, innovación y toma de decisiones respondiendo así a las necesidades del mercado y cambios competitivos.

Las empresas deben preocuparse por establecer una cultura que facilite todo esto para que sus procesos productivos y de servicios lleguen a los estándares de competencia.

El trabajo psicológico en este nuevo ambiente es instituir una ventaja en las organizaciones, pues a través de su especialidad en la conducta del individuo, identifica las competencias que serán la base de su crecimiento personal y laboral.

De ahí que el trabajo de las instituciones educativas deberá estar orientado a actualizar sus planes de estudio con base a las necesidades laborales que el ámbito comercial, industrial y de servicio marque, asegurando en un futuro el desempeño de los egresados.

Considero en este punto, que es importante abrir el conocimiento a corrientes como psicoanálisis, humanistas, gestalt, entre otras, que permitan ampliar el panorama para encontrar más de una alternativa hacia los diferentes problemas laborales o sociales; así mismos incluir temas humanistas que fomenten la autoexploración de las competencias de los alumnos permitiendo la flexibilidad para adaptarse a los cambios y el interés por desarrollar su desempeño en las organizaciones y en la familia.

El proceso dinámico del ámbito laboral exige la aplicación de nuevas competencias en la labor del psicólogo, con las que organice el trabajo, innove proyectos, realice trabajo intelectual basado en manejo y transmisión de la información en situaciones imprevisibles y de rutina, integre pensamiento y acción, aprendizaje y adaptación de nuevos conocimientos entre otros, de tal manera que durante su desarrollo profesional forme parte de los ejecutivos de la alta dirección, en donde la importancia de sus aportaciones sean relevantes en los planteamientos de desarrollo y crecimiento de la organización.

El Reclutamiento y Selección es solo una actividad en donde se aplica este nuevo esquema pues se elevan los niveles de exigencia, desde la identificación de las fuentes de reclutamiento para hacer más rápida la llegada de los posibles candidatos, hasta la selección correcta de las pruebas psicológicas que evaluarán e identificarán si la persona cuenta con los requerimientos para el puesto, o en caso de personal interno, en qué tiempo y con qué actividades podrá obtenerlas.

La planeación y entrega de resultados se diferencia en términos de tiempos: corto, mediano y largo plazo; las tareas que implica para el profesional sugieren predecir y controlar cambios imprevistos o situaciones que bloqueen los resultados.

Por esta razón, la labor de toda el área de Recursos Humanos se torna activa, con metas claras y medibles que formen parte de estrategias empresariales tendientes a la visión a futuro de la organización.

Revisamos en el trabajo que hace cinco años se inició en México un sistema basado en la demanda competitiva de las áreas productivas (*Conocer*), donde se inspecciona al individuo por lo que conoce y sabe hacer, independientemente de las circunstancias. Se define la competencia como la necesidad productiva del empleado, que se mide por su desempeño en el contexto laboral.

En este programa se persigue establecer estándares de desempeño mediante un sistema de competencias laborales, con una serie de instrumentos de evaluación y certificación de las mismas, de esa manera se transforma la oferta pública de educación y capacitación en las escuelas. Sin embargo, alcanzar la certificación es voluntario y se busca que cada trabajador se responsabilice del momento de la evaluación y certificación.

Algunas organizaciones cuentan con los profesionales (psicólogos, administradores, pedagogos, entre otros) que hacen la tarea de identificar y valorar la certificación de sus competencias, con base a las necesidades propias de su giro (ámbito productivo, bien o servicio). Ahí todas las áreas de Recursos Humanos se involucran en este nuevo esquema, cada uno con su tarea específica dando un seguimiento integral al crecimiento del personal en la empresa.

En el Reclutamiento y Selección de personal por competencias es cada vez más difícil encontrar perfiles específicos por esta diversificación de productos y servicios en las empresas, sin embargo, hoy en día la labor que se desempeña es un parte aguas en el proceso de cambio pues la empresa inicia con el factor humano que le facilitará el camino al éxito en la competitividad.

A través de mi experiencia asimilé que la descripción y perfil de puestos es una herramienta indispensable, pues en ella se identifican los momentos claves para el logro de resultados y por lo tanto el comportamiento ideal que debe observar el personal que lo ocupa. Confirmé que en el entorno social en donde se realiza la acción, es importante resaltar las características más sobresalientes de los jefes, clientes, compañeros y proveedores, así como de las responsabilidades que le dan sentido al puesto ante cada uno de ellos.

Analizar las decisiones que se toman en el puesto, su frecuencia, relevancia y grado de normatividad nos permiten prever los resultados y el impacto en los objetivos generales del área, sin dejar de lado algunos requerimientos personales que son indispensables, por ejemplo: edad mínima y máxima, nacionalidad, sexo, estado civil, disponibilidad para viajar, entre otras.

Otra herramienta fundamental para la selección del personal por competencias es la entrevista, pues existe un contacto personal a través del cual se observan actitudes en el lenguaje corporal del individuo que reflejarán cómo fueron sus comportamientos en sus experiencias pasadas y ayudar a predecir sus conductas futuras.

Ahora estoy convencida que las necesidades profesionales exigen que el psicólogo esté debidamente familiarizado con los conceptos de habilidades, conocimientos y capacidades del individuo, así como con las herramientas que tendrá para evaluarlas e identificarlas; de esa manera se asegura el éxito del proceso de reclutamiento de personal, en calidad y tiempo.

La labor de seleccionar las herramientas en la empresa: pruebas psicométricas y técnicas que le ayudan a identificar de manera objetiva y confiable las competencias, la realiza el psicólogo considerando la cultura y giro organizacional.

Anteriormente los resultados psicométricos de cada empleado se manejaban de manera confidencial, de tal forma que solo el área de Recursos humanos sabía cuáles eran esas competencias; el evaluado ignoraba las conductas que debía modificar para alcanzar alguna promoción o transferencia, en el nuevo esquema la información se da a conocer al evaluado y al jefe inmediato por medio de la retroalimentación, de tal manera que se tomen las responsabilidades y compromisos para el desarrollo personal.

Las necesidades que surgieron del proceso de la globalización, como la competencia en el mercado, la visión a futuro, la actualización tecnológica, la administración de la información, entre otras, impulsaron a los grandes consorcios a buscar nuevas formas de administrar sus recursos exigiendo una posición flexible que les permitiera adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. De ahí que Wal-Mart se abre a países latinoamericanos, europeos y asiáticos y en estos continentes reúne la cantidad de 1,301,154 asociados, su giro inicial el autoservicio, se diversifica en clubes, tiendas departamentales, y restaurantes.

Su fundador Sam Walton (1918-1992) abrió su primera tienda en Bentonville Arkansas en 1950, el concepto que manejo fue “Precios Bajos” enfocado a la venta de mercancías generales, ropa y abarrotes básicos. Uno de sus éxitos fue crear una cultura familiar en donde el asociado, cliente y proveedor pudieran sentirse respetados, aceptados y bienvenidos al negocio.

Promovió valores como: respeto por el individuo, servicio al cliente, búsqueda de la excelencia, comunicación y trabajo en equipo, que siguen manejándose hasta ahora y son la base para el origen de las competencias laborales en Wal-Mart de México.

Las áreas que la conforman internamente son: Operaciones (Compras, Recursos Humanos y tiendas) Staff Administrativo (Servicios Administrativos Wal-Mart: Finanzas, Bienes Raíces, Planeación Estratégica, Auditoría y Recursos Humanos). Todas ellas contribuyen al cumplimiento de su visión, orientada a “Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias mexicanas”. El reto es mantener a la empresa como líder en el autoservicio, ser el mejor lugar para trabajar y elevar sus estándares de calidad en productos y servicios.

Bajo el esquema por competencias se pretendía establecer un ambiente que fomenta el crecimiento profesional y personal de sus asociados a través de programas de capacitación orientados a las necesidades específicas de su puesto y persona; proyectos que fomentarán la igualdad (hombres y mujeres), estudios de sueldos y compensaciones que mantendrán a los asociados dentro de la media en el mercado; aplicación de herramientas de medición que reflejarán indicadores, como rotación, clima laboral, evaluaciones psicométricas y auditorías constantes que aclararán las oportunidades y fortalezas en todas las Vicepresidencias y Direcciones, lo cual permitiría tener constantemente un plan de trabajo que ayudará al cumplimiento de objetivos día tras día , mes con mes y año tras año.

A partir del enfoque de competencias en Wal-Mart, se realizaron “carpetas de desarrollo” por la Dirección de Capacitación y Desarrollo en los niveles de Subgerencia, Gerencia y Dirección, ahí se desmenuzaron las conductas de los asociados en las competencias que se requerirán para el puesto superior inmediato, de tal manera que el asociado recibiera la retroalimentación enfocada a las oportunidades que necesitaba mejorar para alcanzar el nuevo puesto o sueldo.

Sin embargo, y de acuerdo a la experiencia profesional que aquí se reporta, observamos algunos aspectos que podrán ser de importancia, ya que aportan elementos no solos para la

mejora empresarial sino para la modificación de los estándares de medición que utilizamos los psicólogos.

Durante los primeros ocho meses de mi estancia en Servicios Administrativos observé que se desconocían los valores que conformaban la cultura, se mantenía el “estatus quo”, que afectaba la cordialidad en las relaciones interpersonales, es decir, no se esperaba que un Vicepresidente o Director tuviera el mismo nivel de comunicación con sus asociados de línea, se desconocían funciones entre las direcciones, por ejemplo Contabilidad no sabía qué funciones tenía Personal o las diferencias con Recursos Humanos; existía falta de información y entendimiento de políticas y reglas empresariales.

Por lo tanto, los valores empresariales no se aplicaban restando seriedad a la empresa.

A pesar de considerar importante práctica y teóricamente la elaboración de perfiles y descripción de puestos no se invirtieron los tiempos y herramientas suficientes para concluirlos, en la mayoría de las áreas y puestos de Servicios Administrativos, en su lugar se realizaron las entrevistas con el ejecutivo para obtener las características del puesto a cubrir, en este procedimiento podía perderse la objetividad de la selección ya que cada área y ejecutivo pretendían cubrir necesidades distintas para el mismo puesto, consecuentemente se incrementaron los días de cobertura de las vacantes, ya que existía la duda al entrevistar finalmente a los candidatos. En las áreas de nueva creación fue más complicado pues el ejecutivo entendía sus necesidades pero no siempre estaba seguro del perfil del puesto, a veces quería un asistente con secundaria y otras quería un profesional con otras competencias.

Las herramientas de evaluación psicométrica (psicowin) y entrevista ponderada se realizaron con base en los perfiles operativos (puestos tipo), estos tampoco reflejaban las competencias necesarias para los puestos administrativos. Sin embargo era necesario aplicarlos como parte del reglamento interior de la Dirección de Recursos Humanos Operaciones.

El planteamiento de objetivos, la alta presión para cumplir tiempos de cobertura y la búsqueda de la mejora, incrementaron el ambiente tenso de poco servicio, poco reconocimiento y desmotivación hacia el trabajo, condiciones contrarias a lo que la empresa buscaba. Ante esto, su ambiente laboral se tornaba desagradable para las personas de nuevo ingreso y dificultaba su integración y adaptación al nuevo ambiente.

En cuanto a los programas “padrino”, los de “asociado en entrenamiento” y desarrollo de asociados con posibilidades de crecer al puesto superior inmediato (potencial), solían llevarse con poca constancia ante la población, perdiendo fuerza e importancia a la larga. Durante los primeros meses de estancia, observé que los asociados no los conocían y en el caso de los asociados “padrino” se presentaban para inducción con el ahijado y no los volvían a ver, cuando eran los responsables de su integración al puesto y adaptación a la empresa durante los tres primeros meses.

De acuerdo a mi experiencia en Wal-Mart de México, se puede concluir que en la aplicación del esquema por competencias existe la posibilidad de retomar las habilidades y destrezas que el ser humano ha adquirido durante su vida, con las herramientas que pueden identificarlas y otras que pueden incrementarlas, pero si en el ambiente de trabajo no se respira la confianza, libertad, integridad, consistencia y constancia no se predicen resultados alentadores, pues los seres humanos buscan un espacio de reconocimiento y motivación donde puedan encontrar su crecimiento personal y la satisfacción de las necesidades básicas.

Los resultados descritos en el capítulo cuatro fueron el resultado de una serie de modificaciones realizadas durante el segundo año cuando ya se había informado a toda la población de Servicios Administrativos Wal-Mart acerca de los valores organizacionales, sus políticas y procedimientos e integración de los socios de negocio al nuevo esquema de competencias por medio de la capacitación y los contactos directos con Gerentes y Directores.

En Servicios Administrativos, una de las necesidades apremiantes referente a Reclutamiento y Selección fue el tiempo y la calidad de la cobertura de las vacantes, pues influía en sus plantillas y entorno laboral, exigían de los asociados el trabajo extremo en tiempos extras y presión en la cobertura de objetivos.

La “macro” reflejó el tiempo que se tardaba tanto el ejecutivo como el reclutador para responder, el número de vacantes cubiertas, las direcciones y puestos que más rotación presentaban, entre otros indicadores, que daban información en el momento oportuno y con la fidelidad necesaria para corregir casi inmediatamente los errores, desde la búsqueda rápida de fuentes de reclutamiento, eficiencia de las mismas para proveer a los candidatos adecuados o la búsqueda de otras que dieran la especificidad de los perfiles de puestos.

El uso correcto de las herramientas como la evaluación del desempeño y la información dada a los gerentes para la interpretación de baterías psicométricas ayudó a que se implantaran programas de trabajo que incrementaran las competencias, impulsó la credibilidad en el trabajo realizado por los asociados de Reclutamiento y Selección, tanto de los Gerentes y Directores de SAW (Servicios Administrativos Wal-Mart) como de los mismos integrantes de la Gerencias de Recursos Humanos que veían posible el alcanzar metas y objetivos. Esto impactó el resultado del cuestionario de servicio a socios de negocio.

Así pues, durante los dos años de trabajo asimilé que la cuantificación de los resultados en Reclutamiento y Selección mes con mes es un indicador que apoya la formación de nuevas metas en el equipo, se fortalecen algunas competencias como presentación de resultados, manejo de grupo, comunicación de los mismos, persuasión, entre otras. Así se ayudó a los socios de negocios a identificar las competencias necesarias en cada uno de los puestos y en el uso de las herramientas que se tenían para evaluarlas (psicowin, evaluación de desempeño, entre otros).

Otro aspecto importante fue el darme cuenta que no basta con crear una cultura de valores sino que hace falta integrarla a la vida de los líderes de la organización para que las competencias que se desean implantar surjan desde la esencia de la misión y visión de la empresa.

En Wal-Mart existe la competitividad, no sólo externamente sino internamente, se respira la lucha del poder entre los puestos de la alta dirección, la discriminación y los convencionalismo, esto es identificado por los asociados que al integrarse a una empresa transnacional presentan ambiciones de desarrollo profesional y personal y que al vivir el clima real muchos se desilusionan y se van, o sobreviven y se quedan con una falta de interés en mejorar y superar sus competencias.

De esta manera, la logística de la implantación del esquema por competencias que presentan los autores revisados en este reporte de trabajo es un ideal al que aspirarán muchas pequeñas, medianas y grandes organizaciones, por lo que espero que los resultados expuestos sirvan de punta de lanza para mejorar el desempeño de los psicólogos en Recursos Humanos en el futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias. Casos* Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica
- A. Ansorena (1996). *15 Pasos para la Selección de Personal con éxito*. Barcelona: Paidós
- Barrios E. (2000). Documentos del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad: Guatemala, Mayo-Agosto p.p. 217-219
- Barroso, P. (2004) "Globalización", p.p. 16. México, D.F.
www.monografias.com/trabajos6/laglox.shtml
- Bermeo, L. (2002). *El Papel del Psicólogo en Reclutamiento y Selección en Empresa de Venta Directa*. Tesis de Licenciatura. México. Facultad de Estudios Superiores Iztacala-UNAM
- Blum, M., Maylor, J. (1985). *Psicología Industrial*. México: Trillas
- Butteris, M. (2000) *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. España: Gestion 2000 p.56
- Caliper, (2002). *Cursos: Selección por competencias*. Wal-Mart: p.p. 5 - 21
- Ceron, S. (2004) "Entorno, Globalización y Apertura". Consulting Group Presidente. México D.F.
www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2000/noviembre/ceron
- Cinterfor/ O.I.T. (1998). *Alianza entre Formación y Competencias*. Junio p. 50,52
- Charles, H. (1997). *Repensando el Futuro*, Londres: Norma
- Cogollado, M. (1996) *Gestión Empresarial: Optimización de los Recursos Humanos*. Valencia: Gestión CISS, S.A.
- Dunnette, M., Wayne, K. (1976). *Psicología Industrial*. México: Trillas
- Fingermann, G. (1992). *Relaciones Humanas. Fundamentos Psicológicos y Sociales*. México: Ateneo
- Huey, J. (2000) "Made in America: Mi Historia" Imprenta Arredondo, México

- Ibarra, A. (2001).” Conferencia impartida en Formación de los Recursos Humanos y Competencias Laborales”, México: Boletín Cinterfor p.p. 95-107
- Jaques, E. (2000). *La Organización Requerida*. Buenos Aires: Granica S.A.
- García, N. (1999). *La Globalización Imaginada*. México: Paidós Estado y Sociedad
- Gilmer, B. (1976). *Tratado de Psicología Empresarial*. Barcelona: Martínez
- Lovart, P. (1994). *Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Martínez, I. (1991) *Un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal desde una Perspectiva Conductual*. Tesis de Licenciatura. México. Facultad de Estudios Superiores Iztacala-UNAM
- Morton, B. (2002) *Los Retos del Área de Recursos Humanos en Negocios Globalizados*. Revista Proyección Humana AMEDIRH (México) p.p.18-21
- Torres, I. (2002). *La función del Psicólogo de Iztacala en Bodega Aurrera, S.A. de C.V.* Tesis de Licenciatura. México: Facultad de Estudios Superiores Iztacala-UNAM
- Vargas, F. (2000).” De las Virtudes Laborales a las Competencias Clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas”. Cinterfor Mayo-Agosto p. 15
- Vega, T., Garrido, E. (1998) *Psicología de las organizaciones*. Salamanca: Amarú
- Wal-Mart de México (2003), Informe anual 2003, México D.F.
- www.mundohogar.com/ideas/reportaje.asp (2004) “ *La Era de la Globalización* ” México D.F. p.p. 1-2: Autor
- www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%2002/globsost.htm (2004) “La Globalización como sostén fundamental de la nueva cultura organizacional” México D.F.: Autor
- Zúñiga, F. (2000) “Competencias Laborales” Cinterfor / O.I.T.
- Zúñiga, F. (2000) “De las Virtudes Laborales a las Competencias” Cinterfor / O.I.T. Claves: Un Nuevo Concepto para Antigua Demandas, p.p.9-13

Ejemplos de Anuncios (Caliper,2002)

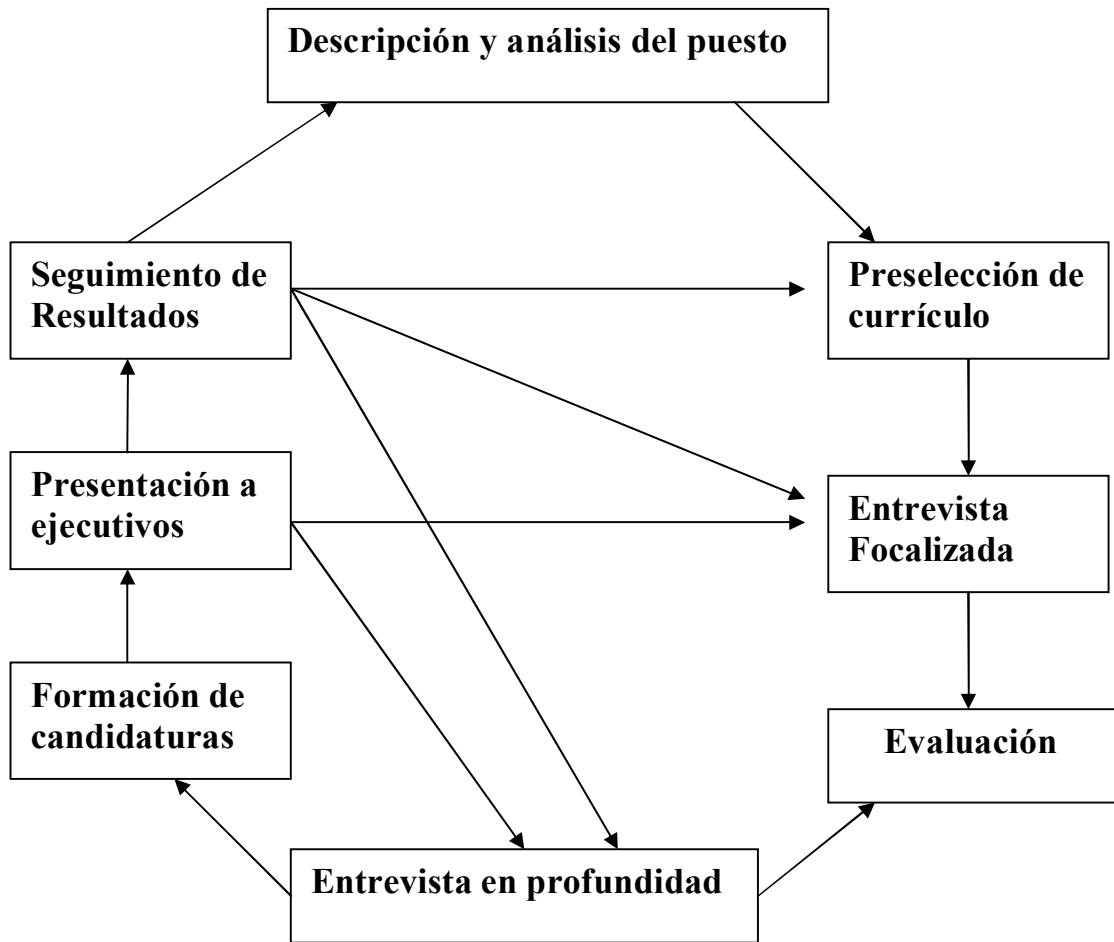
ANTES	AHORA
<p>CONTADOR DE DIVISION Autopartes Ajax está buscando un contador responsable para registrar toda la actividad de la contabilidad y reportes financieros internos. Somos una compañía manufacturera de autopartes de mediano tamaño. Los candidatos deben ser capaces de dirigir a un equipo de mediano tamaño y tener título de Contador Público o de Licenciatura en Administración con maestría de preferencia. Ofrecemos un paquete de compensaciones competitivo.</p>	<p>CONTADOR DE DIVISION Autopartes Ajax está creciendo. Unase a nosotros y de un paso en su carrera. Nuestra nueva división contable establecerá un nuevo y completo paquete para reportar, dando soporte para el uso del sistema más avanzado en la actualidad. El ser contador público sería fantástico, pero no es tan importante como tener el record de haber formado equipos de alto desempeño con el deseo de triunfar. Nuestro paquete de compensaciones crecerá al ritmo que usted lo haga.</p>

Alles, (2000, p.54)

<p>AHORA Para empresa internacional del rubro supermercadista, requerimos: JEFE DE PRODUCTOS Reportando a la Gerencia de Productos, división alimentos, será su responsabilidad la negociación con proveedores y el desarrollo de productos a través de marcas tradicionales y propias. Definirá estrategias comerciales para las distintas líneas de producto, con responsabilidad directa sobre los resultados del negocio. Nos orientamos preferentemente a un profesional graduado de las carreras de Ingeniería Industrial o Licenciatura en Administración, con una experiencia no menor a 3 años en áreas comerciales en empresas de consumo masivo. Será indispensable acreditar experiencia en análisis y armado de información estadística. Excluyente el dominio de planillas de cálculo. Buen dominio del idioma inglés. Edad entre 27 y 29 años. La posición implica un fuerte desafío profesional, integrándose el nuevo colaborador a un profesional de reconocido prestigio. Rogamos el envío urgente de antecedentes completos, preferentemente por Dirección-teléfono- E-mail, indicando referencia. Absoluta reserva.</p>

proceso de Selección por competencias según

Ansorena (1996, p.38)



Preguntas Sugeridas en Entrevista Inicial por competencias

Ansorena (1996,p.243-245)

Competencia Conductual	Preguntas para el “Flash- Back “	Conductas indicadoras de la competencia	Resultado	
			SI	NO

Comunicación Verbal/ Oral

<p>¿Recuerdas algún momento en el que haya sido muy importante para ti saber transmitir tus ideas y/o tus sentimientos a otras personas? A veces las personas tienen problemas para hacer llegar a los demás sus ideas o sentimientos, ¿Recuerdas alguna vez en que haya pasado a ti? Cual ha sido el episodio de tu vida en que has tenido que esforzarte más para comunicarte con otras personas?</p>				
---	--	--	--	--

Competencia Conductual	Preguntas para el “ Flash- Back “	Conductas indicadoras de la competencia	Resultado	
			SI	NO

Sensibilidad Interpersonal

<p>¿Recuerdas alguna ocasión en que otras personas te hayan contado sus problemas personales? En ocasiones las personas nos dejan saber sus emociones o las cosas íntimas que les ocurren... ¿Recuerdas si te ha pasado esto alguna vez? ¿Recuerdas alguna vez en que alguien cercano a ti haya tenido un problema personal grave?</p>				
--	--	--	--	--

Competencia Conductual	Preguntas para el "Flash-	Conductas indicadoras de la competencia:	Resultados	
			SI	NO
<i>Tolerancia al estrés</i>				

<p>¿Recuerdas alguna situación en que hayas tenido que resistir una presión del entorno muy alta y mantenida en el tiempo?</p> <p>¿Puedes recordar la situación más tensa que has debido resolver en tu vida? Cuando tienes presiones de trabajo extraordinarias y los problemas se amontonan, ¿Qué haces para resolverlas?</p> <p>¿Has tenido que cambiar de opinión alguna vez en tu vida sobre alguna cosa importante?</p>				Resultados		
				SI	NO	
Competencia Conductual	Preguntas para el "Flash-	Conductas indicadoras de la competencia:	SI	NO		

Capacidad de escucha activa

<p>Cuando alguien te cuenta un problema personal, ¿Qué haces para demostrarle que los has comprendido?</p> <p>¿Puedes recordar la última vez que recibiste un mensaje complejo? ¿Qué pasó?</p> <p>¿Recuerdas una situación en que haya sido especialmente importante escuchar a la gente con atención y entender sus estados de ánimo? ¿Cuál? ¿Que pasó?</p>			
--	--	--	--

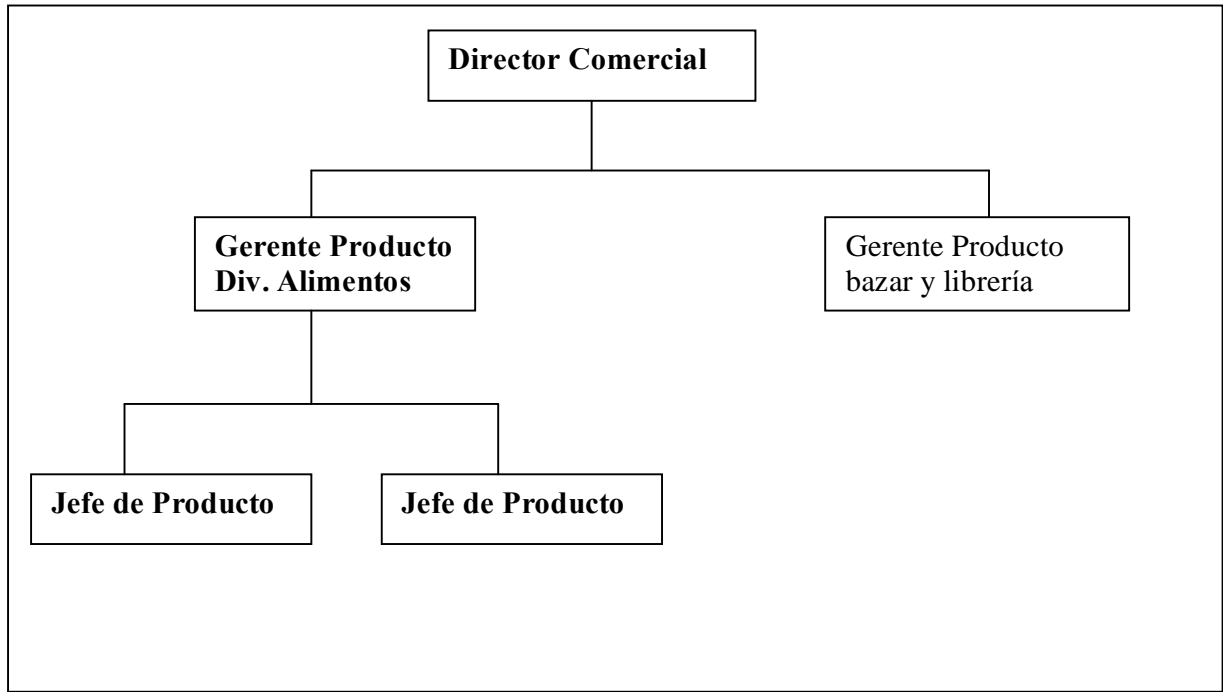
Capacidad de análisis de problemas

<p>¿Cuál es el problema más complicado con el que has tenido que enfrentarte en tu vida profesional?</p> <p>¿Recuerdas una situación problemática que has tenido que solucionar recientemente? ¿Que pasó?</p> <p>Cuando te enfrentas al fallo de un sistema ¿Cómo procedes? ¿Recuerdas la última vez que ocurrió?</p>			
---	--	--	--

Descripción y análisis del puesto de trabajo

Nombre del puesto Jefe de Productos
Unidad de trabajo Supermercado Horizonte
Fecha de la descripción 29/Marzo/ 2004 Código Prod/JP/29/04/04
Nombre del analista J.A. Jiménez
Motivo del análisis Sustitución

I. Datos de Posición en la Estructura



Localización Geográfica: **Centro Comercial Cuautitlán Izcalli**

Nº de ocupantes: **uno** Fecha de ultima cobertura: **03/05/2000**

II. Aspectos Organizativos

Horario:
Reflejar el horario "normal" esperado para el puesto:
Horario habitual: **De 8:00 a 17:00** Total de horas: **8**
Jornada: **Completa** Comentarios: **Cuenta con 1 hora de comida**
Turno: **Fijo**

Viajes: **No**
(En caso de que el puesto lo requiera, especificar; frecuencia, destinos y medios de transporte.)

Sueldo: **\$10,900 + prestaciones de ley + bono de puntualidad + \$600 bono de despensa**

(Retribución económica estimada o retribución histórica de los últimos ocupantes o retribución idónea comparativas.)

III. Formación

Formación básica:
Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto.
Primaria ()
Secundaria ()
Bachillerato ()
Formación Profesional (X)

No se requiere una carrera en particular, aunque de preferencia las carreras de Ingeniería

Formación técnica
Conocimientos técnicos y grado de manejo requeridos para el puesto.

Muy buen dominio de herramientas de informáticas

Excluyendo el dominio total de Excel.

Idiomas: Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño.

Inglés (X) Francés () Alemán () Español (X) Otro ()

Nivel requerido

- () Pleno dominio en conversación técnica y de negocios
- (X) Dominio alto para la interacción profesional
- () Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales
- () Manejo elemental para el automantenimiento

IV. Experiencia

Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica y no por el tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el desempeño del puesto. (B bajo, M medio, A alto)

	S/exp. B	M	A
Manejo de información en excel, word, power point.			X
Manejo de personal	X		
Presentación de resultados en inglés			X
Técnica tiempos y movimientos			X

V. Responsabilidad

Relaciones: tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el ocupante debe desarrollar y su finalidad:

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X			X
Colegas		X		
Colaboradores	X	X	X	X
Clientes	X			X
Proveedores		X	X	
Otros				

Mando:

Nº de subordinados directos: **10** **Especificar las tareas que realiza con ellos:**
Informar de los cambios en ritmo de trabajo tareas urgentes, cambios de horario, etc. Control de tiempos de entrega de producción, control de entradas, salidas, descansos de subordinados.

VI. Características del entorno social

Se describen las circunstancias más sobresalientes, donde se desarrolla la situación profesional, en especial las relevantes que determinen el tipo de empleado requerido.

Jefe inmediato	Clientes más frecuentes	Colegas y compañeros	Proveedores
Presentación de plan de actividades de acuerdo a objetivos.	Identificar necesidades	Trabajo en equipo	Nuevos productos, Negociación.
	Satisfacción y seguimiento		
	Problemas de surtido		

VII Aspectos Ejecutivos

Toma de decisiones:

Describir el tipo y alcance de las decisiones que debe tomar el ocupante del puesto:

- **Selección de los integrantes de su equipo**
- **Determinar cambios en planes de trabajo**
- **Resolver problemas con clientes y/o proveedores**
- **Definir negociación con proveedores**
- **Determinar plazos de entrega y plazos de pago a proveedores**

Observaciones:

Deberá crear y presentar hacia la junta de ejecutivos planes de trabajo y resultados

VIII Contenido del puesto

Objetivo del puesto:

Responsable del desarrollo de productos (marcas tradicionales y propias)

Areas de Resultados Resultados más importantes/funciones	Situaciones Críticas Situaciones que condicionan la consecución de resultados (I,D,G)
1.- Obtener plazos de pago en 60 y 90 días	D Negociación con proveedor G Información de ésta a colegas y colaboradores
2.- Obtener análisis de mercado y de la competencia	I Organización y plan de trabajo D Darlo a conocer a colaboradores para su ejecución , establecer fechas G Estructurar información
3.- Presentación de nuevos proyectos	I Realizar información para la presentación a la dirección. D Convencimiento, beneficios y costos

Requerimientos del puesto de trabajo

Nombre del puesto: Jefe de Productos
Unidad de trabajo: Supermercado Horizonte Cuatitlan Izcalli
Fecha de descripción: 29/Marzo/ 2004 Código: Prod/JP/29/04/04
Nombre del analista J.A. Jiménez

I Requerimiento objetivos del puesto

Edad Mínima 25	Edad Máxima 45
Nacionalidad preferida: Mexicana	
Sexo: Indistinto	
Procedencia geográfica: Zona Cuautitlán o aledañas	
Estado civil: Indistinto	
Situación militar aceptable: Servicio militar cumplido	
II Aspectos organizativos	
Disponibilidad: Para trabajar tiempo completo de 8:00 a 17:00 hrs.	
Con permiso de conducir, preferentemente con vehículo propio	
Retribución aproximada: \$8 000.00 + prestaciones de ley + bono de puntualidad + \$600 bono de despensa	
III Formación básica requerida	
Primaria ()	
Secundaria ()	
Bachillerato ()	
Formación Profesional (X)	
No se requiere una carrera en particular, aunque de preferencia las carreras de Ingeniería	
Muy buen dominio de herramientas de informáticas	
Excluyendo el dominio total de Excel.	
Idioma requerido:	
Inglés (X) Francés () Alemán () Español (X) Otro ()	
Nivel requerido	
()	Pleno dominio en conversación técnica y de negocios
(X)	Dominio alto para la interacción profesional
()	Manejo medio. Lectura y comprensión general en situaciones sociales
()	Manejo elemental para el automantenimiento

IV Experiencia Requerida

Tanto específica como de otros puestos, aprendizajes cuantitativos y cualitativos por la práctica profesional no por el tiempo transcurrido, indicar el tipo de posición que debe haber ocupado previamente para que resulte idóneo para el puesto.

Desempeño de puesto de comprador en donde haya realizado:

- Análisis de de información financiera
- Interpretación de análisis de mercado
- Trato con proveedores
- Manejo de objetivos
- Presentación de resultados
- Manejo de personal
- Manejo de juntas
- Conocimiento de Excel, Word, Power point

Experiencia previa no aceptable:

Analista de información, practicante, sin experiencia alguna

V. Responsabilidades

Relaciones con:

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	X			X
Colegas		X		
Colaboradores	X	X	X	X
Clientes	X			X
Proveedores	X	X	X	

Mando:

Nº de subordinados directos: **10** Especificar las tareas que realiza con ellos:

Informar de los cambios en ritmo de trabajo, tareas urgentes, cambios de horarios, etc. Control de tiempos de entregas de producción, control de entradas, salidas descansos de subordinados.

VI Requerimiento del entorno social

Describir las características que deberá poseer para enfrentarse con éxito al entorno social.

Con Jefe inmediato: Establecer relaciones abiertas y de confianza, cumplir satisfactoriamente con tiempos de entrega

Con Clientes: Refleje empatía y espíritu de servicio, dar soluciones inmediatas y alternativas de consumo

Con Compañeros y colegas: Trato sencillo, amable y servicial, apoyo, comunicación

Con Proveedores: Claridad en las responsabilidades, cumplir con tratos , relación ganar-ganar, honesto, amable

VII Competencias conductuales

No.	Descripción	Nivel de requerimiento
1	Manejo de números	Alto
	Interpretación de estados financieros	Alto
	Facilidad de palabra	Alto
	Negociación	Alto
2	Manejo de números	Alto
	Análisis y síntesis de información cualitativa	Alto
	Manejo de personal (informar, controlar, motivar, - desarrollar)	Medio
3	Elaboración de presentaciones	Medio
	Facilidad de palabra	Alto
	Convencimiento	Alto

Observaciones: **Las competencias de elaboración de presentaciones, no es indispensable ya que contará con asistencia administrativa.**

VIII Perfil motivacional

Alto nivel de:

Necesidad de logro: aceptación de retos, autónomo e independencia

Necesidad de afiliación: Contacto personal, abierto, da soluciones

Necesidad de influencia: imagen de reconocimiento, ideas propias

Grado de autoconfianza: Refleje seguridad

Grado de compromiso profesional: búsqueda de excelencia

Expectativas de promoción: aceptación de responsabilidades

Expectativas de desarrollo: mejora de actitudes

IX Resumen de conclusiones sobre el perfil

Describir el retrato de las características principales que deberían reunir los candidatos idóneos para el puesto

Deberá presentar gran interés en desarrollo personal y profesional, reflejando aceptación a los retos y mejora de resultados. Tendrá carácter amable, espíritu de servicio siendo considerado al resolver situaciones difíciles con colaboradores, clientes y proveedores.

Su capacidad de análisis y síntesis le llevará a presentar resultados y proyectos con todos los datos le darán la aprobación de la audiencia.

Una vez que se tiene claro lo que se busca, es importante obtener el listado de las competencias conductuales para que ésta sea la base para estructurar la entrevista focalizada.

Ejemplo:

Termino Común	Competencia Conductual
Diplomático	Actué con sensibilidad social
Manejo de Personal “Mano dura”	Integridad, Juicio y Delegación Identificación directiva, Toma de decisiones
Inteligente Receptor Con empuje	Análisis, Aprendizaje Usa todos los sentidos, Escucha Resolución, Sentido de Urgencia
Entusiasta Profesional	Tenacidad, Tolerancia al estrés Dinámico, Iniciativa Disciplina, Responsabilidad
Convincente	Ejemplo de valores Impacto, Persuasión Comunicación Oral
Servicio Visionario	Amabilidad, Atención al detalle Prevención, Adaptación Mente abierta.

Puesto de Trabajo:
Jefe de Productos

Aspectos de presentación y aspecto físico

- Impacto General
- Imagen
- Aspecto Físico

Comunicación no verbal durante la entrevista

- Contacto visual
- Forma de dar la mano
- Gesticulación facial
- Sonrisa
- Postura
- Gesticulación con brazos y manos

Comunicación verbal durante la entrevista

- Fluidez Verbal
- Riqueza de vocabulario
- Precisión
- Concisión
- Riqueza de imágenes
- Originalidad de las expresiones
- Empatía
- Valor Global del lenguaje verbal

Habilidades conductuales específicas

- Sensibilidad Social
- Integridad, Juicio y delegación
- Toma de decisiones
- Análisis
- Dinámico
- Valores
- Mente abierta
- Aprendizaje
- Escucha
- Sentido de urgencia
- Tenacidad
- Disciplinado
- Prevención
- Adaptación

Perfil Motivacional

- Expectativas Retributivas _____ altas
- Expectativas de desarrollo profesional _____ muy altas
- Expectativas de promoción _____ muy altas
- Expectativas de jornada, exigencia _____ muy altas
- Autoconfianza _____ alta/muy alta

Situación Familiar

Observaciones sobre el candidato _____
