



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

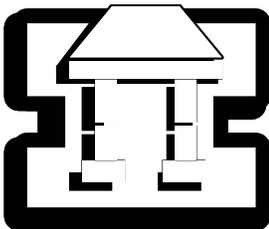
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

“LA ENTREVISTA DIMENSIONAL EN LA SELECCIÓN
DE PERSONAL DE UNA TIENDA DEPARTAMENTAL”

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
EVANGELINA AGUILAR GAYTAN

ASESORA:
MTRA. MARGARITA MARTÍNEZ RIVERA

SINODALES:
LIC. JORGE GUERRA GARCÍA
MTRA. MARÍA ANTONIETA DORANTES GÓMEZ





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

ANGELINA Y VICENTE

Por su gran calidad humana, que me ha permitido ser quien soy . Por enseñarme el amor al trabajo y por estar llenos de tantos valores que seguirán guiando mi camino el resto de mi vida. Me siento muy orgullosa de ustedes y gracias por todo lo que me han dado. A mi madre por exigirme siempre más y a mi padre por su cariño y comprensión.

A DIOS:

Por haberme dado todo lo que hoy me hace feliz y porque estoy segura que nos escucha cuando con humildad nos acercamos a Él.

A MI ESPOSO:

MIGUEL ANGEL

Gracias mi amor por todo tu apoyo incondicional. Por sentirte feliz con mis logros y hacerlos tuyos; por alentarme en los momentos difíciles y ayudarme a encontrar el camino. Por alegrarte con mi superación. Admiro tu inteligencia que me lleva a aprender día con día. Un agradecimiento especial por tu interés en mi proyecto y tus aportaciones que han enriquecido este trabajo.

A MIS HERMANOS:

ROSALBA Y HUMBERTO

Porque sé que me quieren como yo ha ustedes. Por todos los momentos compartidos y los que vienen. Porque sé que cuento con ustedes incondicionalmente y porque me han dado solo cosas buenas.

A MIS ABUELITOS:

MAGDALENA (†) Y ARNULFO (†)

Mi gran admiración y respeto por su gran filosofía de vida, que demostraban en cada uno de sus actos, los extraño mucho. Gracias por todo su amor.

A MIS SOBRINOS:

KAREN, KARINA, PAOLA, DIANA, IVON Y JULIO CESAR

Porque han llenado mi vida de alegría y porque he descubierto que tengo mucho que aprender de ustedes, porque su inteligencia es infinita.

A LA MAESTRA:

MARGARITA MARTÍNEZ RIVERA

Por mostrarme en todo momento su apoyo, disponibilidad y orientación. Toda mi admiración por su profesionalismo, su amor a la enseñanza y a la Universidad.

A LOS PROFESORES:

MAESTRA MARIA ANTONIETA DORANTES Y LICENCIADO JORGE GUERRA

Por dedicarme su tiempo tan valioso para la revisión del presente trabajo. Gracias.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO:

Porque me siento orgullosa de ser parte de ella, por mi formación como profesional y un reconocimiento especial a todos mis profesores. Mil gracias.

AL GRUPO LIVERPOOL:

Porque es una gran empresa como pocas en México. Porque en ella he crecido cada vez más como profesional. Gracias por ser una empresa dedicada también al desarrollo de su personal.

A MI AMIGA YESENIA:

Gracias Yes por motivarme a llevar a cabo mi proyecto, por apoyarme y compartirme tu optimismo.

A MIS AMIGOS:

A todos aquellos amigos con quienes he compartido momentos en esta vida, gracias por sus enseñanzas.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| | |
| CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL | 11 |
| 1.1. Antecedentes de la Psicología Organizacional | 11 |
| 1.2. Definición de la Psicología Organizacional | 17 |
| <i>Aportaciones de la Psicología Organizacional</i> | 18 |
| <i>La Psicología Organizacional en México</i> | 20 |
| 1.3. Las actividades profesionales de los Psicólogos Organizacionales | 21 |
| <i>Reclutamiento y Selección de personal</i> | 22 |
| <i>Capacitación del personal</i> | 23 |
| <i>Evaluación del desempeño</i> | 25 |
| <i>Desarrollo organizacional</i> | 27 |
| <i>Calidad de la vida laboral</i> | 29 |
| <i>Mercadotecnia y Psicología Organizacional</i> | 32 |
| 1.4. Selección de Personal | 35 |
| <i>Definición</i> | 37 |
| <i>Técnicas de Selección de personal:</i> | 44 |
| • Entrevista inicial | 44 |
| • Exámenes Psicométricos | 45 |
| • Evaluación Técnica | 47 |
| • Estudio socioeconómico | 47 |
| • Examen médico | 48 |
| | |
| CAPÍTULO 2. TIENDA DEPARTAMENTAL | 50 |
| 2.1. Antecedentes Históricos | 50 |
| 2.2. Cultura Corporativa | 57 |
| <i>Misión</i> | 63 |
| <i>Visión</i> | 65 |
| <i>Valores</i> | 67 |
| <i>Objetivos Estratégicos</i> | 68 |

| | |
|--|------------|
| <i>Calidad en el servicio</i> | 69 |
| <i>Estructura Organizacional</i> | 72 |
| <i>Desarrollo Organizacional</i> | 77 |
| 2.3. Departamento de Recursos Humanos | |
| <i>El departamento de Recursos Humanos en el Grupo Liverpool</i> | |
| <i>La función del especialista de Recursos Humanos</i> | '' |
| <i>Principales puestos tipo en una tienda departamental</i> | 89 |
| | |
| CAPÍTULO 3. LA ENTREVISTA DIMENSIONAL | 90 |
| 3.1. La Entrevista de Selección de Personal | 90 |
| 3.2. La Entrevista Especializada | 100 |
| <i>Entrevista Directa</i> | 101 |
| <i>Entrevista Indirecta</i> | 102 |
| <i>Entrevista Mixta</i> | 102 |
| 3.3. La Entrevista Dimensional | 102 |
| 3.4. Modelo de Competencias de una Tienda Departamental | 111 |
| <i>Dimensión Intelectual</i> | 111 |
| <i>Dimensión Motivacional</i> | 112 |
| <i>Dimensión Interpersonal</i> | 113 |
| 3.5. Estructura de la Entrevista Dimensional utilizada en una tienda departamental | 114 |
| 3.6. Desarrollo de un caso: Vendedor Cajero | 117 |
| <i>Descripción de puesto</i> | 118 |
| <i>Proceso de identificación de competencias de una descripción de puesto</i> | 118 |
| <i>Ejemplo de Entrevista Dimensional para el puesto</i> | 122 |
| <i>Evaluación de la Entrevista Dimensional</i> | 125 |
| <i>El valor de la entrevista dimensional</i> | 125 |
| | |
| CONCLUSIONES | 127 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 132 |

RESUMEN

El presente trabajo es un análisis de la técnica de Entrevista Dimensional basada en un modelo de competencias para la Selección de Personal de una tienda departamental. La técnica de Entrevista Dimensional es una poderosa herramienta de uso cada vez más extendido en los departamentos de Recursos Humanos de diversas Organizaciones, independientemente de su giro. Este reporte está orientado en cómo el uso de la Entrevista Dimensional en el proceso de selección de personal favorece objetivamente la elección del candidato adecuado; esto es, un candidato competente para ocupar cualquier posición vacante en una Tienda Departamental. El contenido del Reporte de Actividad Profesional ejemplifica en forma sencilla y clara el proceso que se sigue para cubrir una vacante de uno de los puestos más representativos de la Empresa: el Vendedor Cajero. Ejemplifica el cómo la acción dirigida a través de un proceso completo, donde se hace hincapié en la evaluación de las competencias requeridas en los candidatos, comparada con las competencias definidas para el puesto, nos permite obtener bajo este modelo de competencias al trabajador más calificado para cubrir la posición vacante.

Este modelo se orienta en la objetividad del proceso de selección y evaluación del personal, agrupando competencias definidas (liderazgo, comunicación, integridad, equilibrio emocional, organización, etcétera) y sus indicadores, en dimensiones de los comportamientos del ser humano (dimensión motivacional, dimensión intelectual y dimensión interpersonal), que son evaluadas en la entrevista dimensional para denotar la evidencia de la posesión en mayor o menor grado, del dominio de las competencias en las personas, con una categorización por niveles.

INTRODUCCIÓN

La persona busca constantemente crear en torno a sí, un ambiente, que le permita descubrirse a sí misma como un ser vital, autodeterminado y autoconciente, lo que le hace sentirse alguien significativo; es decir, un ser digno de ser tomado en cuenta, competente, capaz de enfrentar con éxito la vida y de ser agradable para sí mismo y para las personas con las que convive, y una de las actividades mas significativas que le permite al hombre crear dichas condiciones es el trabajo, llevado a cabo en la actualidad, en la mayoría de los casos, a través de las Organizaciones.

La importancia de las Organizaciones, radica en que el ser humano las inventa o se incorpora a ellas para producir satisfactores, para la promoción de la convivencia o el acceso al bien común, aunque también como una oportunidad de realización personal.

La Psicología Organizacional, tiene a la persona como el eje de su investigación y de su acción, se orienta a los individuos como integrantes de la Organización. La Psicología Organizacional se encarga de la relación entre la persona y el trabajo, la relación entre ella y las organizaciones a las que pertenece. Es la persona, o el conjunto de ellas, quien tiene el poder de crear, mantener o destruir la identidad de una organización, o a la institución misma, según crea o sienta que su autoestima o su crecimiento como persona dependen de ello (Zepeda, 1999).

En las empresas de hoy en día, los cambios competitivos se dan en todo momento, gracias al sistema de libre mercado y al principio de sobrevivencia de las organizaciones, las empresas que ofrecen productos, servicios, conceptos o sistemas obsoletos o no competitivos estarán condenados a desaparecer a corto plazo; debido a la gran rapidez con que se efectúan los negocios alrededor del mundo.

Las organizaciones hoy en día se han centrado en un desarrollo de economías eficientes, hay un intenso uso de modernas tecnologías de información y comunicación, un alto nivel de cambio en el entorno de las mismas, que llevan a la necesidad de reconocer la importancia del saber como fuente de crecimiento y competitividad. A la par de la nueva era de la información y el conocimiento, cambió también la concepción del trabajo. Ahora es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centran en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización. Las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de “talento humano” para alcanzar sus objetivos. Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza.

Por lo tanto la capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes. En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento de las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello resulta de vital importancia que hoy en día las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan (Tyson y Jackson, 1997).

Para que una empresa sea competitiva requiere también de personal competitivo y de guías, conceptos, técnicas, etcétera, que marquen el camino para llevar a la compañía a la consecución de sus objetivos.

Así como las Organizaciones tienen como finalidad la rentabilidad con productos de consumo o servicios, la función de Selección de Personal tiene como producto principal el ofrecer a la Organización una persona competente que cubra la función definida para cada uno de los puestos.

Le Boterf (2000), considera que una persona competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto en particular, eligiendo y movilizand o un equipamiento doble de recursos: recursos personales y recursos de redes. Se reconocerá que una persona actúa con competencia si sabe cómo prepararse para realizar una actividad teniendo en cuenta las condiciones y las modalidades de ejercicio.

La creatividad significa vida; los seres humanos somos diferentes de los robots o de las maquinas porque podemos ir mas allá de un simple resultado. Podría parecer que el uso de la creatividad del ser humano para definir nuevas técnicas en la Selección de Personal que permitan obtener el candidato adecuado ha complicado este proceso. Pero en realidad lo que se busca es que al tener y aplicar un conocimiento mas profundo nos permitirá obtener al candidato buscado. Entendiendo que una visión superficial acerca de lo que la empresa busca al contratar a un candidato nos llevará a resultados superficiales.

La historia nos ha mostrado que muchos factores influyen en el progreso. Hablando de competencias, un proceso importante es el de potenciar a nuestros trabajadores, entendiendo claramente que la creatividad va de la mano con la supervivencia y la prosperidad.

Parte de este proceso es que los jefes soporten y guíen a los nuevos elementos contratados para que prueben su contribución al puesto y al desarrollo de la compañía.

El responsable de Selección de personal tiene como misión promover el desarrollo humano y económico de la empresa, integrando personas afines a la cultura y a las expectativas de desempeño en cada uno de los puestos, para que a través de su crecimiento individual fortalezcan el de la organización.

Cómo saber sí las personas son afines a la cultura de la empresa y a las expectativas de desempeño, ahí es donde empieza un proceso de análisis estructurado, desde definir qué necesitamos en términos de consistencia de conducta con los valores de la organización,

hasta qué comportamientos relacionados al desempeño se quieren ver en las personas que se contraten.

Uno de los instrumentos para la selección de personal es la entrevista dimensional, que es una técnica de selección de personal. La entrevista dimensional de selección es un tipo de entrevista especializada y es la herramienta del proceso de comunicación que nos permite obtener del candidato ejemplos de su comportamiento que podamos relacionar al comportamiento deseado en el puesto y en la organización, estructurándolo en dimensiones, habilidades o competencias.

Basándonos en lo anterior el objetivo de este reporte de actividad profesional es un, *análisis de la técnica de Entrevista Dimensional, basada en un modelo de competencias para la selección de personal de una tienda departamental*. Para realizar dicho objetivo, este trabajo será dividido en tres capítulos:

El primer capítulo aborda la historia de la Psicología Organizacional, su definición. Las actividades profesionales de los Psicólogos organizacionales. La selección de personal, así como las técnicas de selección de personal.

En el segundo capítulo se hace mención de la historia del grupo Liverpool. La cultura corporativa de la empresa. El departamento de recursos humanos, principales funciones del departamento, el trabajo del especialista de recursos humanos, la labor del psicólogo en el área de recursos humanos del grupo Liverpool, los principales puestos tipo en una tienda departamental y las herramientas para la selección de personal en esta empresa.

Y en el último capítulo, se menciona la entrevista de selección de personal. Posteriormente se aborda la entrevista dimensional, definición, características, el modelo de entrevista dimensional, el modelo de competencias de una tienda departamental. Y finalmente se desarrolla un caso: la entrevista dimensional para el puesto de vendedor cajero; concluyendo, con unas reflexiones sobre la entrevista dimensional.

CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Para profundizar en el estudio de la Psicología Organizacional es conveniente definir primero qué es una **Organización**. Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, entonces tenemos ahí un ejemplo claro de Organización. Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Grados 1988).

La importancia de las organizaciones radica en que el ser humano las inventa o se incorpora a ellas para producir satisfactores, para la promoción de la convivencia o el acceso al bien común, aunque también como una oportunidad de realización personal; esto enmarcado por la psicología organizacional la cual se encarga de la relación entre la persona y el trabajo, la relación entre ella y las organizaciones a las que pertenece.

1.1. Antecedentes de la Psicología Organizacional

Zepeda (1999) menciona que aún no existe un acuerdo claro entre los psicólogos sobre cuál es el origen y el campo de estudio de la Psicología Organizacional, pero que aún así, en general, se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones logrando su consolidación en la década de 1970. Algunos estudiosos la consideran como un sinónimo de psicología industrial, otros como una parte integrante de ella o, finalmente como una ampliación y una evolución de la segunda.

Davis (1983) confirma dos puntos muy importantes que menciona Zepeda, por un lado se refiere al desarrollo de la historia del comportamiento organizacional, sin llegar a aterrizarlo en ningún momento en el campo de la psicología organizacional, por lo que se comprueba porqué Zepeda, menciona que los autores no se ponen de acuerdo en definir el campo de estudio de esta disciplina.

El segundo punto en que coincide Davis con Zepeda es, cuando habla de que el estudio del comportamiento organizacional se consolidó a principios de la segunda mitad del siglo XX.

Las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, pero el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de organizaciones complejas son relativamente nuevos. En la antigüedad la gente trabajaba jornadas muy largas en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos, con lo que lograban apenas sobrevivir, por lo que les quedaba poco tiempo para tener satisfacciones derivadas del empleo.

Con la llegada de la Revolución Industrial, se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los trabajadores. En 1800 en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen, joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores y mejoró sus condiciones de trabajo. Andrew Ure, reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano (Davis 1983).

A principios del siglo pasado, en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Sus cambios lo llevaron a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales, la administración estaba tomando conciencia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados. Durante la primera década de este siglo, debido a la Primera Guerra Mundial, aumentó el interés por las condiciones humanas en el trabajo. En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a escala académica el estudio de la conducta humana en el trabajo; llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es el elemento más importante dentro del mismo. A Mayo se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó Comportamiento Organizacional, ya que sus investigaciones estuvieron encaminadas a estudiar la conducta humana en el trabajo.

Hacia la década de 1950, el tema de las relaciones humanas adquiere gran popularidad debido a que había un vacío cultural con relación a la comprensión del lado humano de las organizaciones, también a que se elaboraron muchos trabajos de investigación; las fuerzas sociales generaron presiones crecientes para crear un mejor clima humano dentro de las organizaciones; los sindicatos laborales adquirieron fuerza y ejercieron presión para exigir un ambiente de trabajo más adecuado; además de que aumentó el nivel de complejidad del ambiente de trabajo. Ahora el gran tamaño de las organizaciones así como su mayor especialización contribuyeron a la complejidad del trabajo. A medida que la disciplina adquirió madurez y se basó más en investigaciones bien llevadas, el nuevo término que surgió fue “comportamiento organizacional” en lugar de “relaciones humanas”.

Por su parte Muchinsky (2002), menciona que en sus inicios, entre los años de 1900 y 1916, la psicología del trabajo (que aún no tenía nombre), empezaba a desarrollarse con la influencia de dos corrientes que habían ido tomando impulso antes de 1900. Una de ellas era la naturaleza pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas. En este momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos, y evitaban el estudio de problemas que tuvieran que ver fuera de las fronteras de la investigación pura. La segunda corriente que influyó en esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales.

Así, la relación de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología del trabajo.

Se reconoce a tres estudiosos como los padres fundadores de la psicología del trabajo:

- Walter Dill Scott, psicólogo que fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad. Su charla fue bien recibida y llevó a la publicación de dos libros: *The Theory of Advertising* (1903) y *The Psychology of Advertising* (1908). El primero trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre

la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la conciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

- Frederick W. Taylor, ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y auto capacitación en ingeniería. Mientras laboraba en una empresa, Taylor se dio cuenta del valor de rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management* (1911). Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuánto trabajar y cuándo descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador de 12.5 a 47.0 toneladas desplazadas por día. Esta cuestión le significó ser atacado como explotador e inhumano, discusión que fue interrumpida por el inicio de la Primera Guerra Mundial.
- Hugo Münsterberg, era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. Estudio sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría que apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores lo consideran el padre de la psicología industrial.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial, y con la muerte de Münsterberg, se creó un vacío científico que solo fue rescatado por los Estados Unidos de América. El énfasis primario de los primeros trabajos en la psicología industrial, se dirigía a las ventajas económicas que se podían lograr aplicando las ideas y métodos de la psicología, a problemas de los negocios y la industria.

Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos psicólogos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial desplazó éstas investigaciones hacia aspectos bélicos. Aunque el impacto de la psicología en el esfuerzo de la guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión.

Después de la guerra, hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la Psicología del Trabajo (Muchinsky, 2002).

Con la guerra, la psicología aplicada se convirtió en una disciplina reconocida; la sociedad comenzaba a darse cuenta de que la psicología industrial podía resolver problemas prácticos. En 1924 comenzaron una serie de experimentos en la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company, aunque al inicio parecían tener una importancia científica menor, se convirtieron en clásicos de la psicología industrial. El estudio original intentaba hallar la relación entre la iluminación y la eficiencia. Los investigadores instalaron varios juegos de luces en salas de trabajo, donde se producía equipo eléctrico; en algunos casos la luz era intensa; en otros, fue reducida hasta el equivalente a la luz de la luna, para sorpresa de los investigadores, la productividad parecía no guardar relación con el nivel de iluminación. La productividad de los obreros aumentaba aunque la iluminación disminuyera, aumentara o se mantuviera constante. Los resultados del estudio fueron tan raros que los investigadores lanzaron hipótesis sobre otros factores responsables de la productividad. En este sentido el resultado más relevante lo fue el fenómeno denominado efecto Hawthorne, este fenómeno de cambio de conducta que sigue al comienzo de un tratamiento novedoso, con retorno gradual al nivel anterior de conducta según desaparece la novedad. Esta etapa de la psicología industrial terminó con la conclusión de los estudios Hawthorne, y que coincidían con el estallido de la Segunda Guerra Mundial.

Para ese entonces los psicólogos industriales habían estudiado los problemas de selección y colocación de empleados, y habían refinado sus técnicas considerablemente. Walter Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado

como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada fue la Army General Classification Test, AGCT (Prueba General de Clasificación del Ejército).

Los psicólogos también trabajaron en el desarrollo y utilización de la prueba de estrés situacional, un proyecto emprendido por la U.S. Office of Strategic Services, OSS (Oficina de Servicios Estratégicos de Estados Unidos) Murray y Mackinson, 1946 en Muchinsky (2002).

Durante la guerra, la psicología industrial se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas de empleo en la industria aumentó considerablemente. La industria descubrió que muchas de las técnicas de los psicólogos industriales eran útiles, sobre todo en las áreas de selección y capacitación, así como diseño de maquinarias, y los líderes de la industria se interesaron en especial en la aplicación de la psicología social.

Cada una de las dos guerras tuvo un gran impacto en la psicología industrial, pero de una manera algo diferente. La primer Guerra Mundial contribuyó a formar la profesión y le otorgó aceptación social. La segunda Guerra Mundial ayudó a desarrollarla y refinarla. La siguiente época entre 1946 y 1963, en la historia de la psicología industrial fue testigo de la evolución de la disciplina en subespecialidades, y del logro de niveles elevados de rigor científico y académico.

En esos años, más colegios y universidades comienzan a ofrecer cursos de psicología industrial, y pronto se otorgan grados científicos en la especialidad. La división de la Asociación Americana de la psicología (APA, por sus siglas en inglés) fue creada en 1946. Como cualquier disciplina en desarrollo, comenzaron a consolidarse subespecialidades interesantes y la psicología industrial se separó. Aparecieron nuevas revistas, junto con nuevas asociaciones profesionales. La psicología aplicada a la ingeniería, nacida durante la Segunda Guerra Mundial, fue reconocida como un área separada, y entró en un periodo de

crecimiento desde 1950 a 1960; debido principalmente a la investigación realizada junto con las industrias de defensa (Muchinsky, 2002).

La psicología aplicada, le aportó a la ingeniería una mezcla de psicología experimental e industrial. Posteriormente, los investigadores prestaron más atención a las influencias sociales que afectaban la conducta dentro de las organizaciones. Hacia fines de los cincuenta y principios de los setentas, la nación estadounidense fue influenciada por lo que se denominó el “movimiento de derechos civiles”. En este sentido, se tornó más sensible a la situación deplorable de las minorías a las que sistemáticamente se les había negado igualdad de oportunidades en diferentes ámbitos de la vida, que incluían vivienda, educación y empleo. Hacia 1978, el gobierno de este país, había planteado un conjunto uniforme de líneas directivas obligatorias para los empleadores. Se ordenó legalmente a las compañías demostrar que su test de empleo no discriminaba de manera uniforme a grupos minoritarios. Además, las normas gubernamentales nuevas no se limitaban solo a pruebas de lápiz y papel, o a la función de selección de personal: abarcaba todos los procedimientos (entrevistas, pruebas, modelos de solicitud) utilizados para adoptar todo tipo de decisión de personal (selección, colocación, promoción, baja, entre otros). En este sentido la psicología tenía que servir a dos autoridades. La primera es aquella a la que sirven todas las disciplinas: la realización del trabajo de alta calidad, sea mediante investigación científica o prestando servicios a clientes. La segunda autoridad era la vigilancia y la evaluación del gobierno.

1.2. Definición de Psicología Organizacional

Zepeda (1999, pág. 3), define a la psicología organizacional como, *“la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas”*. Se entiende como fenómenos psicológicos a aquellos que se refieren al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación, con un grupo, con otro individuo, o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos

de las organizaciones el autor considera la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etcétera.

Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de las teorías orientadas a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino, además, a quiénes son los beneficiarios de sus productos o servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales).

Davis (1983) menciona que, la supervivencia de la sociedad moderna depende de las organizaciones. El comportamiento dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades muy arraigadas de las personas y sus sistemas de valores. El autor define al comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. En cualquier lugar donde exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando el clima de la organización es el adecuado se convierte en un sistema de recompensa triple en el que satisfacen los objetivos humanos, los de la organización y los sociales.

Aportaciones de la Psicología Organizacional

De acuerdo con Zepeda (1999), la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

Los beneficios que la psicología organizacional ha traído son:

- Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran en las organizaciones, para contribuir al logro de sus metas y objetivos, ya se trate de empleados, voluntarios, contratistas, directivos, etcétera.

- Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones, con el propósito de que realmente logren los resultados que se espera de ellas. En este caso suele considerarse cualquier modificación en beneficio de la productividad.
- Favorecer el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
- Fortalecer el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
- Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo como una mejor alternativa al hecho de contar con personas que trabajan aisladas, aunque comparten un mismo departamento o espacio físico.
- Derribar las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- Facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
- Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos más productivos de participación de los empleados.

Las áreas que particularmente se enriquecen de los hallazgos de la psicología organizacional son:

- Las áreas enfocadas a la administración de las personas, a veces llamadas de recursos humanos, de relaciones industriales o de personal.
- Las áreas que cumplen con tareas de mercadotecnia: el servicio al cliente, las relaciones públicas ó la investigación de mercados.
- El departamento de control, aseguramiento de la calidad total, o reingeniería.
- Las áreas de planeación, organización, métodos y procedimientos o ingeniería industrial.
- El departamento encargado del desarrollo organizacional.

Algunos estudiosos de varias disciplinas han comentado que la psicología organizacional, puede servir como un excelente instrumento de explotación de la clase trabajadora, al permitir mediante herramientas sutiles, que el patrón obtenga los mayores beneficios de sus obreros. Es cierto que hoy en día hay empresas con este pensamiento, pero también es cierto, que en la mayoría de las empresas se firma un contrato mutuo que contiene condiciones justas, para que ambas partes trabajen en conjunto; aunado a que hoy en día existen también organizaciones enfocadas a proteger al trabajador. Los hallazgos de la psicología organizacional nos han conducido a la certeza, de que las personas somos verdaderamente más productivas cuando logramos establecer relaciones igualitarias, y ampliamente participativas en nuestros ambientes de trabajo, que a la vez favorezcan una mayor auto-comprensión y auto-desarrollo como individuos.

El campo de la psicología, en las situaciones concretas de una institución específica, estará fuertemente influido por el nivel de convencimiento y apoyo en políticas, recursos y tiempo que decidan otorgarle los altos directivos o funcionarios de la misma.

La Psicología Organizacional en México

Las empresas mexicanas, no hemos podido adquirir la capacidad de poder integrar cadenas productivas en las que los grandes exportadores reciban sus insumos de proveedores nacionales, así nuestras importaciones son casi tan elevadas como nuestras exportaciones. En México se dan situaciones bastante diferentes en las empresas, entre ellas destacan algunas en las que su desempeño es sobresaliente y, por lo mismo, constituyen un verdadero ejemplo para el resto de sus sectores. Muchas de ellas se hallan inmersas en verdaderas revoluciones organizacionales. Algunas llevan a cabo cambios profundos que las encaminan, mediante programas de calidad total, ha revisar la manera en como han estado trabajando a lo largo de los años. Otras se han valido de la reingeniería para transformarse y comenzar a cuestionarse sí lo que están realizando es lo que deberían de hacer, enfrentando con valor cualquiera de las respuestas que puedan surgir a esta interrogante.

Para quienes trabajan en estas empresas, se desarrollan proyectos encaminados a promover una mayor participación en la identificación de áreas de oportunidad, así como para la toma de decisiones.

Generalmente, los directivos de este tipo de empresas, han hecho pública la filosofía (valores, creencias, estilo, visión, misión, y objetivos) que consideran deseable para ser adoptada por todo el personal que colabora en sus industrias. En la mayoría de los casos han renunciado a todo el poder y lo comparten con el resto de los empleados y los trabajadores. Procuran mantener comunicación permanente y a todos los niveles con su personal, además de que invierten fuertes cantidades de dinero para modernizar los equipos de sus empresas, apoyar los viajes de estudio a otras compañías, capacitar a quienes trabajan con ellos e investigar a fondo los requerimientos y expectativas de sus clientes y consumidores.

En las empresas que son modelo de desarrollo, el profesional que desea utilizar la psicología organizacional, el campo esta más definido y es más amplio; sin embargo, en todas es factible encontrar importantes alternativas de acción y de enriquecimiento del trabajo de las personas.

Las personas creamos empresas, nos incorporamos a trabajar en ellas y utilizamos los productos o servicios de ellas con el propósito, a veces inconsciente, de ser saludables productivos y felices. Cuando en una organización no encontramos estas posibilidades, los conocimientos psicológicos sobre las organizaciones nos pueden permitir cambiar esas circunstancias. El cambio es nuestro aliado.

1.3. Las Actividades Profesionales de los Psicólogos Organizacionales

Como se mencionaba en el apartado de antecedentes históricos de la psicología organizacional, en el momento que empezó a consolidarse esta rama, surgieron subespecialidades dentro de las organizaciones; ya que las organizaciones se volvieron complejas y con necesidades específicas. Mencionábamos también cuáles han sido las áreas

que se han beneficiado con los aportes de la psicología organizacional, ahora profundizaremos en este tema al mencionar las seis actividades profesionales de los psicólogos organizacionales.

Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento de personal se refiere a hacer llegar hasta las puertas de nuestra organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante. Un buen reclutamiento es ya una preselección, ya que desde que acudimos a nuestras fuentes establecemos los requisitos del perfil para que actúen como filtro y que lleguen a nosotros solo las personas más apegadas a nuestras necesidades.

Un buen reclutamiento se realiza enviando a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información posible acerca del perfil de los candidatos, con el propósito de ayudar a descartar desde el principio a aquellos que no se ajusten a los requisitos del puesto, con lo que estaremos ahorrando tiempo al proceso, ya que un buen reclutamiento no atrae necesariamente a decenas de candidatos a nuestra organización, sino sólo a unos cuantos cuyas características se asemejen lo más posible a nuestro perfil (Zepeda, 1999).

Una vez que se ha llevado a cabo el proceso de reclutamiento y contamos ya con nuestros candidatos adecuados, empieza entonces nuestro proceso de selección.

De acuerdo con Arias y Heredia (1999), la selección consiste en determinar cuáles candidatos (sean internos ó externos) tendrán éxito en el trabajo. Se trata de predecir, tomando como base una serie de datos (y dentro de ciertos márgenes de error), el alto desempeño en el trabajo; cuáles candidatos poseen las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, valores y estilos de personalidad) necesarias para alcanzar el desempeño esperado por la empresa. Para este propósito se emplean diversos instrumentos de evaluación a fin de compararlos con los criterios de desempeño de la organización.

De acuerdo al objetivo del presente trabajo, posteriormente profundizaremos en la selección de personal y en los diferentes instrumentos de evaluación de este proceso.

Capacitación de personal

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Zepeda (1999) menciona que, el proceso de capacitación consta de 11 pasos, tomando como base el modelo propuesto por Donald, L. Kirkpatrick:

1.- Se comienza con la detección de necesidades de capacitación, sean o no manifiestas. Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal.

2.- A partir de la detección, se establecen los objetivos del plan, del programa (anual ó semestral) y de los cursos de capacitación, determinando las conductas que requieren modificarse, así como las condiciones en que éstas deberán manifestarse.

3.- Los contenidos se derivan de los objetivos, por lo que deberán ser congruentes con éstos. Por contenidos entendemos la temática plasmada en guías didácticas, manuales del instructor, manuales de los participantes y otros materiales didácticos.

4.- Los instructores podrán ser internos (empleados de la organización) o externos. Los internos deberán de haber sido preparados para ello y, de ser posible, tendrán que ser certificados. Los externos deberán ser evaluados estrictamente de acuerdo con los beneficios concretos que ofrezcan, condicionando preferentemente su pago al cumplimiento de las promesas que establecieron.

5.- Los participantes que integren los grupos de capacitación se elegirán de acuerdo con la detección de necesidades, para evitar que se programen cursos que no sean necesarios, lo cual ayudarán a evitar gastos.

6.- Los cursos se programarán exclusivamente en función del número de participantes elegidos, del presupuesto disponible y de las necesidades que se desee satisfacer.

7.- Cada tipo de entrenamiento se realizará en las instalaciones que sean más adecuadas para su éxito. Capacitar selectivamente en condiciones apropiadas es más eficaz que emprender una capacitación masiva que resulte improductiva.

8.- Las ayudas audiovisuales son solo eso. Confiar la capacitación únicamente a éstas deteriora el proceso. Lo importante es cómo facilitar el aprendizaje, no cómo enseñar.

9.- La impartición debe regularse conforme transcurre. Esperar a su terminación para hacer los ajustes necesarios es permitir que un error persista.

10.- Los resultados de la capacitación han de evaluarse conforme a una metodología clara, que nos ayude a corregir desviaciones e implementar mejoras. Es importante recordar que lo que no se mide no se mejora.

11.- Como todo proceso, éste requiere de auditorias para conocer su calidad.

Evaluación del desempeño

Las organizaciones llevan a cabo la evaluación del desempeño porque los resultados de dicha evaluación pueden ser benéficos tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que se emplean para la toma de decisiones administrativas, el desarrollo y la retroalimentación de los empleados y la investigación que busca determinar la efectividad de las prácticas y los procedimientos organizacionales. Spector (2002), considera que la mejor forma de medir el desempeño en el trabajo de una persona consiste en aplicar un criterio o una norma de comparación. Antes de emprender la evaluación se debe de tener una idea clara de lo que significa un buen desempeño.

Muchas de las decisiones administrativas que afectan a los empleados se basan en el desempeño laboral. Varias organizaciones utilizan el desempeño como base para imponer castigos y brindar recompensas. Entre los castigos, se cuentan los descensos de categoría y los despidos, al grado de que algunas organizaciones cuentan con políticas que exigen el despido de los empleados que no las satisfacen. Las recompensas pueden adoptar la forma de ascensos y aumentos salariales: numerosas organizaciones aplican sistemas de remuneración por mérito mediante los cuales los niveles de desempeño se acompañan de aumentos salariales.

Para que los empleados mejoren y mantengan el desempeño, y las habilidades relacionadas con su empleo, necesitan que sus jefes les den retroalimentación. Una de las principales funciones de los jefes es mantener informados a los subordinados acerca de lo que se espera de ellos en el cumplimiento de sus labores y en que grado cumplen con esas expectativas; por lo que se les debe informar cuando su rendimiento no es el esperado, pues de esa forma pueden modificar su conducta y les ayuda también para saber cómo enriquecer sus habilidades y, así, alcanzar puestos más altos.

La gran mayoría de las actividades de los psicólogos organizacionales tienen que ver con el mejoramiento del desempeño laboral del empleado. Los objetivos de estos profesionales normalmente están dirigidos al diseño de un mejor equipo, a la contratación de mejores

elementos, a la motivación de los empleados y a la capacitación de estos. Los datos del desempeño laboral pueden emplearse como un criterio para evaluar dichas actividades, para lo cual se puede realizar un estudio de investigación. El diseño más común de este tipo de estudios comprende la comparación del rendimiento del empleado antes y después de la aplicación de un nuevo programa diseñado para mejorar el desempeño. El criterio se define como una norma con la cual se puede determinar el funcionamiento de cualquier cosa o persona, y permite discernir entre un buen desempeño y uno deficiente. No se podrá evaluar adecuadamente el rendimiento laboral de una persona hasta saber las características que debe reunir un buen desempeño.

A este respecto Zepeda (1999) menciona que, la tarea más importante de cualquier miembro de una organización que tiene bajo su responsabilidad el trabajo de un grupo es apoyar a sus componentes para que cumplan de la mejor manera posible con los objetivos de sus puestos de trabajo. Para lograrlo el responsable del grupo debe de ser consciente de que cualquier empleado requiere básicamente la respuesta a cuatro preguntas para poder hacer bien sus funciones: 1) Qué se espera de él en ese puesto? 2) ¿Estará haciendo bien aquello que se espera de él? 3) ¿Qué puede hacer para mejorar su desempeño? y 4) ¿Con qué apoyos cuenta por parte de su jefe y de la organización para mejorarlo?

El autor menciona que la evaluación del desempeño, igual que la capacitación, nos puede proporcionar apoyos importantes en la mejora de desempeño de cualquier grupo de individuos. La evaluación del desempeño normalmente se lleva a cabo con el objetivo de:

- Reconocer el buen desempeño
- Corregir el mal desempeño
- Formalizar cadenas cliente-proveedor
- Detectar necesidades de capacitación
- Diseñar planes de carrera
- Crear cuadros de reemplazo
- Asignar becas educacionales

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un esfuerzo, a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, utilizando el papel del consultor (facilitador) y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción. El cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayor parte de los casos. Guiado y apoyado por la alta gerencia quien debe guiar y alentar en forma activa el esfuerzo para el cambio.

Los procesos de visión son aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente, compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y se entregarán a los clientes.

Los procesos de delegación de autoridad (empowerment) son aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la Organización; es decir, la participación de los empleados y el aprovechamiento del potencial por la Compañía.

Los procesos de resolución de problemas se refieren a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.

El propósito general de la organización es lograr la preferencia de sus clientes, usuarios, consumidores, etc, lo que significa interactuar con el exterior. Internamente, ese propósito lo definen y asumen las personas que se comprometen a transformar las políticas y filosofías, así como los procesos y procedimientos, mediante proyectos de rediseño o

mejora que les permitan incidir en la organización misma y en la manera en cómo se desarrollan las prácticas de trabajo. Una organización altamente desarrollada no puede ser conducida por personas con poco crecimiento, que no sean capaces de dirigir los procesos o proyectos requeridos ni de aplicar eficientemente las políticas de la empresa. Organizaciones así impulsan a sus integrantes a crecer, con el fin de alcanzar los niveles de desempeño requeridos, y excluyen (generalmente de manera clara) a quienes se opongan a su propio desarrollo.

Por otra parte, las personas altamente desarrolladas impulsan a la organización hacia cambios profundos o bien emigran hacia otras empresas en las que encuentren los espacios convenientes para su desarrollo.

Cuando una organización ofrece alternativas reales y consistentes de crecimiento, es menos probable que el personal valioso salga de la empresa, ya que las alternativas de crecimiento son mecanismos de retención. Por lo que la organización debe de contar con un diseño adecuado de sus sistemas de funcionamiento, para permitir el crecimiento a través de políticas concretas, como por ejemplo redes de ascenso, planes de carrera, capacitación permanente, etcétera.

De acuerdo con Zepeda (1999), podemos afirmar que las personas dentro de una organización disponemos de las siguientes alternativas de desarrollo:

- ✓ Desarrollo en el propio puesto, lo que se puede lograr con una capacitación profunda o amplia sobre nuestros roles o funciones, a la vez que participando de manera definitiva en la toma de decisiones; lo anterior lleva consigo generalmente el uso de una mayor autoridad, acceso a más y mejor información sobre nuestro trabajo, departamento y la organización en general, así como responsabilidad por determinado número de aspectos o por aspectos de un mayor impacto organizacional (empowerment) y un mejor sueldo por los logros, que puede traducirse en compensaciones mediante bonos, reconocimientos y premios.

- ✓ Desarrollo orientado a otros puestos, tanto en línea directa ascendente (ocupar el lugar del jefe), como ascendente a otras áreas (ocupar el lugar de algún par del jefe), o en línea horizontal (ocupar el lugar de pares del puesto actual).

- ✓ Desarrollo como ente social (cultura, recreación, deporte, sindicalismo).

- ✓ Desarrollo como persona, lo que se logra fundamentalmente mediante una educación formal, no formal e informal. Motivadas por los logros importantes que muchas empresas trasnacionales han alcanzado en nuestro país, al ofrecer a sus integrantes programas educativos y de desarrollo personal, las compañías nacionales poco a poco comienzan a incluir dentro de sus estrategias de retención y desarrollo el ofrecimiento de estudios de postgrado, como maestrías, diplomados, especializaciones o doctorados.

Zepeda menciona que los seres humanos con mayor formación son capaces de alcanzar retos más fácilmente que aquellos que carecen de ella. No podemos dividir a las personas considerando que a la organización le interese únicamente que sean mejores trabajadores. No será posible lograr que sean mejores trabajadores, si ellos no crecen como personas. Adquirir un mejor desarrollo profesional incrementa de manera importante la versatilidad del individuo y le permite ampliar su visión sobre el trabajo y las alternativas de enriquecerlo. Existe también una realidad evidente, aunque a veces ignorada: una mayor escolaridad no es garantía de que la persona posea un mayor crecimiento intelectual. En ocasiones llegan a presentarse casos contrarios, en los que las personas con más logros académicos son las más prepotentes, inaccesibles, y conflictivas de los equipos de trabajo; por lo que un gran número de organizaciones han introducido programas de crecimiento personal.

Calidad de la vida Laboral

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización Hay empresas que tienen un "buen ambiente" y otras que lo tienen "malo". Frecuentemente los empleados y los profesionales de recursos humanos

toman el ambiente de una empresa con resignación, como algo ya establecido que no se puede mejorar. En realidad son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral.

Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida laboral constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones con el objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y sus contribuciones a la empresa en un ambiente de mejor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia los dirigentes de una empresa se empeñan en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas pero poco se preocupan por conocer las ideas que esas personas pueden aportar. Y solamente se llevarán a cabo verdaderos cambios para mejorar la calidad de vida laboral cuando los directivos estén realmente comprometidos con ello.

Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos que realizan las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Estos programas no son un sustituto de las prácticas de personal. Sin embargo, los programas para mejorar el entorno laboral pueden complementar otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados, lo que conduce a niveles más altos de satisfacción y alicientes para la productividad.

El mejoramiento del entorno laboral tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Esa participación puede concentrarse en la solución activa de los problemas cotidianos o en la toma de decisiones acerca del contenido del puesto desempeñado, y confiere al personal la certidumbre de que sus opiniones cuentan y poseen valor. Al ser humano le gusta y le resulta necesario saber que se le identifica y se le toma en cuenta.

Existen muchas técnicas para mejorar el entorno laboral. Una de las más populares se originó en Japón y recibe el nombre de círculos de calidad. Los círculos de calidad están constituidos por un grupo pequeño de empleados provenientes de la misma área de trabajo,

que se reúne periódicamente con su supervisor para identificar y resolver problemas laborales. Estos círculos dan una oportunidad para efectuar contribuciones significativas mediante la participación en problemas que afectan a sus miembros.

Los sistemas socio-técnicos se proponen el cambio estructural de las relaciones humanas y de trabajo que existen en una organización. Es muy común y deseable que los trabajadores participen en la gestión de estos cambios.

El proceso de coparticipación, da a los trabajadores voz y voto formales en las tomas de decisiones de carácter administrativo. Los grupos autónomos de trabajo se integran con empleados que asumen en forma colectiva el papel del supervisor y deciden respecto a horarios, asignación de labores, aspectos disciplinarios y otros. El apoyo de la gerencia y los dirigentes sindicales a estos programas y la adopción de una perspectiva a largo plazo son elementos esenciales en todo programa de mejoramiento del entorno laboral.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal en el campo de la creación y fomento de un adecuado clima laboral, sea obtener el apoyo de los gerentes clave. El apoyo de los directivos -en especial de los que integran el consejo de administración- es un prerequisite prácticamente imprescindible para los programas que se proponen mejorar el entorno laboral.

Muchos directivos pueden tender a considerar que, "están demasiado ocupados", o que el fomento de un adecuado clima en la organización en una tarea hasta cierto punto sin importancia. La realidad es profundamente diferente; en una organización en la que existe un compromiso claro, un aire de lealtad y un sentimiento de coherencia, los resultados son de todos los casos muy superiores que los que se obtienen en una organización dividida o con mínimo sentimiento de identificación con la organización.

La función del departamento de personal en las comunicaciones en la organización consiste en crear un flujo comunicativo en dos sentidos: en sentido ascendente y en sentido descendente. Parte del fundamento del proceso comunicativo de una organización consiste

en la perspectiva que guardan los directivos respecto a todo el personal. Si en esa perspectiva se procura con toda honestidad facilitar el flujo ascendente y descendente de la comunicación y la información, el departamento de personal puede ayudar a desarrollar y mantener sistemas de comunicación idóneos.

Algunas empresas preocupadas por cómo influir positivamente en el clima organizacional han establecido los llamados “comités de ética” en los que existe toda una estructura con personal especializado y altamente calificado para resolver conflictos de interés que pudieran surgir, en donde los canales de comunicación se dan mediante un sistema de información confidencial.

Cuando hablamos de calidad de la vida laboral no podemos dejar de hablar de la importancia de mejorar el clima organizacional. Es fundamental la atención directa y constante del nivel de satisfacción de los empleados o integrantes de la organización. Para esto es recomendable hacer diagnósticos y difundirlos, hacer programas de mejoramiento de las áreas detectadas como críticas y verificar la repercusión que generan dichos programas en el ambiente general. Sin embargo, no podemos perder de vista que en la base de todo el esquema se encuentra la autoestima de las personas, por lo que deben preverse acciones específicas que tiendan a incrementar la sensación de todo el personal de que son vistos por la administración y sus compañeros como importantes, competentes y agradables.

Mercadotecnia y psicología organizacional

Hay dos áreas en las que la mercadotecnia y la psicología organizacional coinciden: a) la mercadotecnia interna, es decir, la que se refiere a la que la organización realiza en el interior de sí misma y cuya principal población objetivo son sus integrantes, y b) la influencia mutua que existe entre acciones de mercadotecnia y hábitos de consumo de los clientes.

Según el modelo de Berry y Parasuraman (Zepeda 1999), la llamada mercadotecnia interna se orienta a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas más talentosas con que pueda contar una organización. Para ello se requiere asegurar siete aspectos que son los siguientes:

1. El conocimiento de los empleados
2. Contar con estrategias y acciones eficaces que nos permitan competir exitosamente para atraer a las personas de talento.
3. Una vez dentro de nuestra organización, o mejor si es antes de que el empleado se incorpore, ofrecerle una visión suficientemente atractiva como para que ponga en función de ella todo su esfuerzo y competencia.
4. Preparar a las personas de nuestra organización para que su desempeño sea de alta calidad.
5. Crear las condiciones para que el desempeño de las personas como integrantes de equipos sea superior a lo esperado.
6. Darles mayor libertad a los empleados a fin de que actúen con el menor número de límites.
7. Medir y evaluar el desempeño de las personas con el propósito de recompensarlo cuando éste sea alto.

En lo que se refiere a las técnicas empleadas en mercadotecnia dirigida hacia el exterior de la organización, Masson y Wellhoff, citados por Zepeda, afirman que estas técnicas requieren un fuerte soporte psicológico, especialmente las que buscan apoyar la comercialización en almacenes y tiendas de autoservicio, y hablan de:

- Estudios del consumidor
- Estudios de su comportamiento ante el autoservicio, las grandes superficies, las tiendas tradicionales.
- Estudios de presentación: empaquetado: legibilidad, aceptabilidad de un producto.
- Estudios de los hábitos de compra y de consumo.

En lo que se refiere a los métodos sencillos de presentación y de gestión tenemos:

- Estudios de los lineales
- Estudios del mobiliario
- Rotación y rendimiento
- Aprovisionamiento y gestión de inventarios
- Colocación real de cada producto

Sobre el conocimiento del establecimiento:

- Conocimiento del Cliente, política, vocación, reglas propias, reparto de las secciones.
- Conocimiento de cada tipo de establecimiento, de cada método de venta.

En relación con las técnicas de animación y de promoción:

- Utilización de los esfuerzos promocionales y publicitarios de la empresa.
- Orientación para la creación de materiales de punto de venta eficaces.
- Orientación de los movimientos de diversificación.

Por último, sobre los métodos de información tenemos, las informaciones controlables sobre la empresa, los productos, los programas de lanzamiento, de sostenimiento, de publicidad, de promoción, las variaciones del mercado, las perspectivas a corto plazo.

Todos los estudios de mercadotecnia tienen como propósito crear vínculos entre los productos y los servicios, entre las marcas, las compañías, y los consumidores. Estos esfuerzos deben de ir estrechamente relacionados con la manera en que el personal se relaciona directamente con los clientes en la entrega de los servicios o productos.

Para iniciar una buena relación con un cliente es recomendable lo siguiente:

- No dejarse llevar por prejuicios.
- “Ponerse en sus zapatos”

- Prepararse anímicamente a fin de visualizar de manera propicia nuevas posibilidades en la relación.
- Repasar la información que él pueda requerir sobre nuestra empresa y nuestros productos.
- Prepararse a escucharlo.

1.4. Selección de Personal

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes y siempre se tendrá la necesidad de integrar a nuevas personas a la empresa por diferentes motivos; por el inevitable paso de tiempo ya que las personas tenemos un ciclo de vida, algunas tal vez se enfermarán o accidentarán, otras desearán independizarse, algunas mujeres se retiraran por algún tiempo mientras educan a sus hijos, etcétera.

Gracias a la implementación sistematizada de un sistema de reclutamiento y selección de recursos humanos, se logra contratar personal adecuado para el puesto adecuado y a un costo razonable y la probabilidad (comparado con un proceso empírico) de que los empleados así elegidos, tengan éxito en su labor. Además de que se logra reducir los índices de rotación, ya que los trabajadores bien elegidos e integrados a sus labores y a la organización, faltan menos y no renuncian con la misma frecuencia que los mal elegidos o descontentos con su empleo y/o con la compañía.

La evaluación de las habilidades y los atributos de las personas son fundamentales para la selección y la colocación de personal, para la capacitación y el desarrollo, para el establecimiento de planes de vida y carrera, etcétera. Es fundamental la determinación de la congruencia entre el trabajo y la persona, sin embargo, no es una tarea fácil pues tanto habilidades como intereses, valores y estilos de comportamiento no son elementos con una realidad concreta en donde la evaluación sea sencilla.

Cada ser humano posee un conjunto de habilidades, aptitudes y estilos de personalidad pero en diferente grado. Estas variaciones en muchas de las características de cada persona reciben el nombre de diferencias individuales. Las habilidades forman parte de las competencias y por lo tanto influyen en el desempeño.

Así que en la selección de personal se trata de predecir cuáles candidatos poseen las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, valores y estilos de personalidad) necesarias para alcanzar el desempeño esperado por la empresa.

En la práctica cotidiana es muy frecuente que sí el candidato no es considerado adecuado, se le miente y se le dice que su solicitud será estudiada, prometiendo un aviso posterior sobre el resultado, sin ofrecerle ninguna orientación; por lo que el seleccionador tiene la responsabilidad de realizar adecuadamente esta orientación de una forma ética. Muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo ya que el proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato y de la empresa. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto o trabajo para el cual no tiene habilidades, o para el cual tiene mas capacidad de la necesaria, esta circunstancia puede convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y, por lo tanto, puede minarse su salud mental así como la de su familia, sus superiores, sus compañeros de trabajo y así sucesivamente (Arias y Heredia 1999).

De acuerdo con estos autores es trascendental que la empresa se pregunte, con referencia a los candidatos, ¿cuáles son sus habilidades?, ¿cuáles sus competencias?, ¿en qué ocupación pueden tener mas éxito?. Y es en la actualidad que estas preguntas tienen mayor relevancia debido al énfasis colocado en la calidad, la competitividad y la productividad, ya que si las personas no cubren estos requerimientos impuestos por la situación actual, de igual manera las empresas no podrán satisfacer sus necesidades actuales.

Definición

La selección de personal es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, esta se lleva a cabo en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante. Y la evaluación de los candidatos debe de hacerse contemplando los siguientes aspectos: Experiencia laboral, Trayectoria académica y Aspectos psicológicos (Grados, 2003).

Por su parte Guth (2004) afirma que el sistema de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos es el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer, de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa. La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, con el objeto de elegir al mejor para cubrir la plaza vacante en una Organización.

Para que la función de selección de recursos humanos opere adecuadamente, todas sus partes deben de realizarse por profesionales calificados. Los usuarios y los candidatos deben de conocer el procedimiento de selección que se implemente, el cual debe de ser valido, confiable, objetivo, estandarizado y ético en todas sus partes. El último requisito indispensable de la función de selección es que antes de tomar decisiones de contratación, debe de reunirse la mayor y mejor información posible sobre cada uno de los aspirantes y no adelantar conclusiones hasta haber analizado los resultados correspondientes.

Existen tres aspectos fundamentales para conocer los resultados del sistema de reclutamiento, selección e integración: costo, tiempo y efectividad. Para ello se debe analizar si se proveen trabajadores con el menor costo y en el menor tiempo posible y si dichos trabajadores permanecen a la empresa de manera satisfactoria, tanto para la organización como para ellos mismos por un largo periodo; si es así, de acuerdo con el autor, entonces se ha logrado el éxito.

El proceso de selección de personal es visto por Zepeda (1999), como parte del proceso de desarrollo de personal, por tanto como un subproceso de este. Y divide este proceso en 17 procedimientos, los cuales mencionaremos a continuación:

1. Vacante
2. Requisición
3. Perfil del puesto
4. Reclutamiento
5. Presolicitud
6. Solicitud
7. Entrevista Inicial
8. Exámenes psicométricos
9. Exámenes de aptitudes
10. Entrevista especializada
11. Examen médico
12. Estudio socioeconómico
13. Contratación
14. Inclusión en la nómina
15. Alta ante las autoridades
16. Preparación de su vinculación total
17. Integración al desarrollo

El autor también menciona que en algunas Organizaciones no se realizan todos los procedimientos listados; unas veces por conveniencia y otras por ignorancia. En algunos casos más el orden de algunos de éstos varía.

Por su parte Guth (2004) menciona, que el número de pasos para seleccionar recursos humanos, así como su secuencia, varía tanto de empresa a empresa como de puesto a puesto. Lo mejor no es lo que contenga más elementos, sino lo que sirva más dentro del propio contexto y realidad de la organización y el determinarlo es una decisión que corresponde al departamento de recursos humanos de cada compañía.

Nosotros abordaremos cada uno de los procedimientos mencionados por Zepeda, aunque no necesariamente en el estricto orden en que él los menciona, ya que enriqueceremos la información con los estudios de otros autores. Lo que si queda claro es que debe de seguirse un proceso si queremos incrementar la efectividad de la contratación.

✓ Vacante

La vacante es el puesto que se encuentra desocupado y que constituye el disparador. Las razones por las que se puede tener un puesto vacante son: porque se crea un puesto nuevo definitivo en la Organización; por una necesidad temporal de la organización se crea un puesto eventual, por ejemplo por algún proyecto, o bien se pretende suplir a una persona durante sus periodos vacacionales, por permisos o por incapacidades prolongadas; la salida, promoción o transferencia de una persona, cuyo puesto requiere ser reemplazado.

✓ Requisición de personal

El primer paso se da cuando el departamento en donde se presenta la plaza vacante, lo comunica a la unidad de recursos humanos. Esta comunicación recibe comúnmente el nombre de requisición de personal y se formaliza mediante un documento de solicitud mediante el cual el responsable de un área organizacional solicita que la plaza que no está ocupada en ese momento dentro del grupo de personas a su cargo sea autorizada y cubierta.

Este documento es importante, ya que permite controlar el número de vacantes que se encuentran en proceso de ser cubiertas, así como el tiempo que se emplea en reclutar, seleccionar y contratar a un nuevo miembro. Las vacantes son una gran oportunidad de reconsiderar las conductas y los productos de trabajo que se esperan del puesto y, aunque éstas no sean registradas en la requisición, las modificaciones importantes que se hagan en el perfil se deberán considerar durante este paso.

✓ Perfil del puesto

El psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa, aunque las empresas ya deben de contar con el mismo ya que la mayoría de ellas tienen sus puestos tipo. La requisición debe de contar con los datos claros del puesto: sexo, años de experiencia, edad, habilidades específicas, etcétera.

Un perfil del puesto debe ser realista para evitar caer en la tentación de esperar a superhombres o supermujeres que vengan a suplir las deficiencias de los jefes, de la mala administración de sus superiores o del diseño inadecuado de nuestros sistemas de trabajo.

Basándose en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que requiere dicha posición, las relaciones que debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que debe alcanzar. Zepeda menciona que esta información es la que se utiliza como base para identificar las características que se esperan de los candidatos; por lo que es recomendable que tales características sean descritas en términos de conductas observables, es decir, que puedan ser definidas operativamente.

De acuerdo con el autor, este es uno de los factores más importantes en la definición de un perfil. Las características deseables son aquellas que pueden ser evaluadas de manera objetiva, por ejemplo algunas técnicas, como Assessment Center o la entrevista conductual.

La mejor manera de crear los perfiles de un puesto es a partir del análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo, es decir contar con las descripciones por escrito de qué se espera que realice la persona en su actividad cotidiana, periódica y eventual, del tipo de problemas que debe enfrentar y los objetivos que se espera que logre, así como del estilo, los valores y las políticas organizacionales que le son inherentes. Una vez que se cuenta con toda esta información, se especifican las habilidades, los conocimientos y las actitudes que se requieren para el desempeño del puesto.

Un perfil elaborado con el modelo de la entrevista conductual hace hincapié en las conductas que se espera que muestre el futuro ocupante del puesto, de ahí la denominación de este modelo. Más que a los rasgos de la personalidad, adonde enfatizan fundamentalmente las pruebas psicométricas es a los comportamientos, como la mejor forma de indicar que la persona es capaz de trabajar para generar los resultados que se esperan de ella.

Zepeda menciona que basarse en el perfil del puesto es fundamental, ya que ayuda a disminuir costos por rotación de personal, debidos a la falta de adaptación del empleado a las condiciones de trabajo. Además son una muestra clara de la verdadera preocupación de la Organización por cada persona que se incorpore a ella. Pero la razón más importante para dedicar tiempo a estas actividades, dice Zepeda, estriba en el hecho de que las personas son el elemento de mayor impacto en cualquier Organización, por encima de la tecnología más sofisticada. Por ello invertir tiempo y esfuerzo en la selección de los colaboradores siempre será en beneficio del desarrollo de las Organizaciones.

En este momento resulta fundamental considerar que si un aspirante no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es muy importante determinar si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la empresa.

✓ Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas a la organización. Las internas son:

- Los propios empleados quienes estarán interesados en ocupar otra posición que fomente su desarrollo profesional.
- Los familiares, amigos y conocidos de los propios empleados

Las fuentes externas son:

- Las bolsas de trabajo que manejan instituciones gubernamentales, empresariales y privadas, las cuales pueden ser también a través de Internet. (por ejemplo las bolsas de empleo de las delegaciones ó municipios; y en

Internet algunas de ellas son OCC y Chambanet, dependiendo del nivel de puesto que se requiera).

- Los grupos de intercambio entre empresas.
- Las universidades y las instituciones de enseñanza técnica y superior.
- Las empresas especializadas en el ramo, incluidos los llamados head hunters (son despachos especializados que localizan candidatos potencialmente interesantes para la empresa).
- La sociedad en general.
- Colocar avisos en las puertas de la empresa.
- Las empresas que cuentan con sindicato, éste también puede ser de gran ayuda.

Para tener acceso a estas fuentes se puede publicar anuncios en los principales diarios, anuncios en los medios electrónicos (radio, Internet, etc.), boletines en los grupos de intercambio empresarial así como en las bolsas de empleo locales.

Recientemente las empresas se han inclinado por la técnica del *outsourcing*, que consiste en la contratación de un proveedor externo, a quien se le paga para que asuma no sólo la operación sino también el riesgo de alguna función o del algún proceso convenido previamente entre ambas partes. Estas empresas ofrecen contratar al personal de tal manera que la organización no asuma responsabilidad legal con la gente contratada en estos términos, puesto que quedan en calidad de empleados de la compañía que actúa como proveedor del servicio (*outsourcerer*).

✓ Presolicitud

La presolicitud permite apreciar de manera más rápida, sí el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato. La presolicitud se emplea en algunas organizaciones como una forma de filtrar a los candidatos que llegan a sus puertas. Las presolicitudes son revisadas por el seleccionador, quien en tan sólo un par de minutos puede descartar a

quienes no reúnen los requisitos establecidos en el documento emitido a través del medio de reclutamiento.

Otra ventaja del empleo de las presolicitudes es que ayudan a economizar en tiempo y en papelería, ya que no se entregan las solicitudes completas a todos los candidatos, sino únicamente a aquellos que han pasado con éxito el primer escalón. En caso de determinar que no es la persona deseada, simplemente se le agradece su tiempo y su participación. Y es especialmente útil cuando la empresa es atractiva para los buscadores de empleo, ya que aún cuando lleguen demasiados candidatos por su cuenta, al utilizar la presolicitud el seleccionador estará ahorrándose mucho tiempo.

✓ Solicitud

El candidato debe de llenar su solicitud solamente después de que hallamos comprobado que posee las características generales del perfil que se requiere para un puesto determinado. La solicitud nos ayudará entonces a completar la información que ya tenemos registrada en la presolicitud y nos servirá de guía para la entrevista que vamos a realizar.

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato y debe contener los siguientes puntos:

- Datos personales, son aquellos que proporcionan conocimientos específicos de la persona, como son nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.
- Datos escolares
- Experiencia ocupacional
- Datos familiares
- Referencias personales
- Y generales.

En muchos casos, sobre todo tratándose de puestos directivos o profesionales, se pide a los solicitantes la presentación de su *currículum vitae*. Es un documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: responsabilidades y logros principales en los puestos ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior, etcétera.

Técnicas de Selección de Personal

➤ Entrevista Inicial

El propósito de la entrevista inicial es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente en lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que el tiene acerca de sus trabajos anteriores, etcétera. En ocasiones se aprovecha esta charla para indagar acerca de los valores y los intereses de la persona con el fin de identificar si estos son congruentes con la cultura de la organización. Igualmente se presentan al candidato las condiciones generales del puesto que se ofrece tales como horario, responsabilidades, personas que le reportarán o personas a las que él reportaría, ubicación física, etcétera, de tal manera que cuente con los elementos para decidir si le interesa o no ingresar a colaborar con dicha Organización.

Zepeda (1999), menciona que cuando las organizaciones por su cultura así lo requieren, este paso es también una oportunidad para indagar si el candidato es del “tipo de persona” con la que le agrada trabajar al jefe. Sin embargo esto no tiene una base objetiva de evaluación y académicamente no es recomendable, aunque en ciertas organizaciones es el factor primordial para decidir la permanencia de una persona en su puesto.

En ella se corroboran los datos obtenidos en la solicitud, además de que al tener contacto visual con el candidato se hace un registro observacional de su conducta y durante su desarrollo se proporciona al candidato información sobre la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, políticas de la empresa, etcétera, y se confirma que el candidato cuente con la documentación personal requerida. Este es el primer filtro que nos permitirá saber si el candidato cubre los primeros requisitos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Por su parte Grados (2003) menciona 10 preguntas básicas en la entrevista inicial:

- ❑ Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad
- ❑ Experiencia laboral; cuáles fueron sus empleos anteriores y que resultados obtuvo (¿ascendió?, ¿cuándo salió?, ¿cuál era su salario?)
- ❑ Motivo de salida de cada trabajo
- ❑ Habilidades ó conocimientos generales que posee
- ❑ Puesto deseado
- ❑ Sueldo deseado
- ❑ Datos familiares, el nombre de sus padres, con quién vive, etc
- ❑ Pasatiempos
- ❑ Referencias personales y de trabajo
- ❑ Metas (aquí no se especifica más para que la persona se explye, según sus propias limitaciones)

➤ Exámenes Psicométricos

Grados (2003), menciona que la etapa más importante de selección es la evaluación Psicométrica, ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato, esta debe de seleccionarse tomando en cuenta aspectos como nivel de aplicación es decir para que nivel de puesto es, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. Normalmente los puestos se dividen en tres niveles: obrero u operativo, mandos intermedios y nivel ejecutivo ó gerencial.

Una batería de pruebas psicológicas incluye:

- ❑ Inteligencia, se refiere a la medición de la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores: Factor general de la inteligencia y Factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

- Habilidad, se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación oral o escrita, ventas, etc.
- Personalidad, aquí se miden los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona

Desde que en la Segunda Guerra Mundial se popularizó el uso de los exámenes psicométricos para la selección de los reclutas, las empresas copiaron el esquema, con la finalidad de llevar a cabo su proceso objetivamente. Sin embargo, con el paso de los años muchos de los supuestos que en un principio animaron a las compañías a emplear estos instrumentos han caído en el descrédito. Por ejemplo durante muchos años las organizaciones basaron la elección de sus altos ejecutivos fundamentalmente en el llamado “coeficiente intelectual” que podrían obtener mediante la aplicación de ciertas pruebas de inteligencia. Ahora sabemos que los puntos que una persona obtenga en su grado de inteligencia nada tienen que ver con su éxito escolar o académico, ni con el éxito laboral. Incluso, el éxito en la vida no depende de lo bien dotada esté la persona en cuanto a habilidades intelectuales.

Tal vez, con la intención de obtener evaluaciones más completas, algunos años después se emplearon pruebas proyectivas y de personalidad. Otros instrumentos usados fueron los referentes a la medición de los valores de las personas. Durante años se abuso del empleo de las pruebas de inteligencia y de personalidad y llegó a eliminar de las listas de los candidatos a determinadas personas altamente productivas y valiosas para las organizaciones, únicamente porque su puntaje en los exámenes quedaba un par de puntos por debajo del límite fijado arbitrariamente. Hoy gracias al campo de la inteligencia emocional sabemos que es más importante la habilidad de la persona para establecer redes de apoyo a su trabajo (de experiencia, de ayuda, de información), y que la habilidad para lograrlas depende muy poco o nada de los puntos obtenidos en los tests.

Algunas de las herramientas que en la actualidad se emplean para la valoración de los candidatos son el Human Side, la técnica de Cleaver y el modelo de Ned Hermann sobre la especialización y el desarrollo de los hemisferios cerebrales, entre otras. Para la aplicación

de cualquiera de estos mecanismos de valoración se requiere de entrenamientos especializados y de periodos de supervisión por parte del personal experimentado.

➤ Evaluación Técnica

Los exámenes de aptitudes tienen por objeto verificar si el candidato posee en verdad alguna aptitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto. Estos pueden consistir en exámenes de destreza en el uso de un procesador de textos, en el manejo de vehículos de carga, en el manejo de un montacargas, en la realización de operaciones aritméticas básicas, etcétera.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos ó conductas para ser desempeñado de manera adecuada. A los conocimientos adquiridos en un plantel educativo ó institución se le denomina preparación académica; a los adquiridos en un empleo anterior se le conoce como experiencia. El psicólogo dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él diseña; el diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo. La evaluación técnica debe de realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos, no tendría ninguna razón que continuara con las siguientes fases de selección una persona que con base en el análisis de puestos no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa.

➤ Estudio Socioeconómico

Una vez que se llevaron a cabo los exámenes anteriores, sí el candidato sigue siendo viable es el momento de llevar a cabo el estudio socioeconómico. El cual permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante, además de que se corroboran los datos proporcionados por los candidatos en la solicitud y durante la entrevista; por medio de él podemos conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, relaciones familiares, sus referencias personales y las de trabajo.

La evaluación socioeconómica se lleva a cabo por medio de una visita domiciliaria y también por una investigación de sus referencias ocupacionales. En la visita domiciliaria se detecta el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades inversiones y deudas. Sus referencias ocupacionales se investigan para constatar que el candidato haya trabajado en las empresas que menciona, durante el periodo que menciona, salario, motivo de salida, la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar, ó en su caso recibir órdenes y la posible existencia de problemas laborales que haya tenido.

Estas investigaciones se pueden llevar a cabo por personal del área de recursos humanos pero generalmente las empresas lo hacen a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad, debido a que es una actividad que requiere inversión de tiempo y de personal del que difícilmente disponen las empresas.

El estudio socioeconómico es de vital importancia, aunque su uso no esta muy extendido en nuestro país, ya que puede librar a nuestra organización de personas deshonestas e incluso de delincuentes.

➤ Examen médico

Se utiliza para conocer sí el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen medico condicionan el ingreso de una persona a la Organización.

Este aspecto nos puede ayudar a prevenir sorpresas desagradables, como contratar a personas que ingresan casi inmediatamente a tratamientos médicos prolongados que no les permiten cumplir con regularidad las tareas del puesto, o individuos que llegan a nuestra Organización con enfermedades crónicas que a la larga puedan ser consideradas como enfermedades de trabajo, ante las cuales nuestra Organización deba responder económicamente.

Hasta este momento se ha descrito el campo de la psicología organizacional, desde sus antecedentes, su desarrollo en México, pasando por las actividades profesionales de los psicólogos, retomando especialmente una de ellas: la selección de personal, en donde se desarrollaron cada una de las técnicas que integran dicho proceso. En el siguiente capítulo se abordará al grupo Liverpool; en el almacén Fabricas de Francia, donde se ha ejercido la aplicación de conocimientos como psicóloga en esta técnica de selección de personal, la entrevista dimensional.

CAPÍTULO 2. TIENDA DEPARTAMENTAL

El Grupo Liverpool tiene una historia de más de un siglo, por lo que es fundamental abordarlo desde su nacimiento, su desarrollo y la actualidad, para poder comprender por qué es el grupo líder en tiendas departamentales en México. Conocer a esta organización nos ayudará además, a entender el trabajo de selección de personal que se lleva a cabo dentro de esta organización, tema que abordaremos más adelante dentro de este mismo capítulo.

2.1. Antecedentes Históricos

El puerto de Liverpool fue fundado en octubre de 1847, cuando un joven visionario, Monsieur Jean-Baptiste Ebrard quien venía de Barcelonnette, una ciudad en los Bajos Alpes de la Provenza, llegó a la ciudad de México con ímpetu emprendedor, abriendo en el número 2 de la calle de San Bernardo continuación de capuchinas (hoy Venustiano Carranza), esquina con Callejuelas el cajón de ropa “El Puerto de Liverpool”.

El nombre de “cajones de ropa” proviene de lo que en realidad eran enormes cajas o baúles que los dueños abrían al público y los cuales se podían exhibir en cualquier calle o plaza de la villa de México.

Los cajones de ropa fueron asignados a lo que se conocía como el Mercado de El Parían, un gran edificio que ocupaba el espacio que hoy conocemos como el zócalo. Este histórico lugar desapareció en 1829 destruido por la furia popular. Probablemente si Monsieur Ebrard hubiera llegado en 1821 igual que sus compatriotas, su cajón de ropa también hubiera sido destruido y hoy no existiría Liverpool. Sin embargo, las noticias e información dada por alguno de los primeros comerciantes sirvió de inspiración al joven Ebrard para emprender en 1847 la aventura de cruzar los mares con mercancía y labrarse un porvenir en América. También coincide la inauguración de su establecimiento con la invasión norteamericana lo que aparentemente no alteró las transacciones comerciales de la ciudad. Al partir los yanquis y ondear la bandera de la paz, en la ciudad se celebraron innumerables fiestas en que las jovencitas y las elegantes damas tenían que lucir prendas confeccionadas

con hermosas telas importadas. Esto propició el auge del comercio, y para 1850 había más de 50 prósperos negocios similares (Margaona 2003).

La moda del Imperio Mexicano favoreció al puerto de Liverpool, a pesar de que al entrar Juárez al poder en 1867, la empresa se vio afectada por la francofobia de su gobierno. En 1870 Monseuir Ebrard se asocia con otras tres personas, una de las cuales fue Alfonso Michel quien también venía de Barcelonnette.

A fines del siglo XIX se construyó un nuevo edificio para el puerto de Liverpool, con tres plantas a la moda francesa, en la esquina de San Bernardo (hoy Venustiano Carranza), ya para entonces sería constituida una nueva sociedad formada por Jean-Baptiste Ebrard, su hermano Eduardo y monsieur Bosc, a la que pronto ingresaron otros socios como Antonio Beraud y Antonie y Francois Proal. Esto le permitió a Monsieur Ebrard regresar a Francia donde murió casi con el siglo, 50 años después de haber fundado un “cajón de ropa”.

Para la época de la revolución, cuando tantos capitales extranjeros abandonaron México, la empresa siguió fiel a su país de origen y adoptó también un revolucionario método de venta que resumían en una frase: “compre lo que quiera y páguelo cuando pueda” anticipándose varias décadas con esta forma de vender a sistemas tan avanzados, comercialmente hablando, como las tarjetas de crédito.

Don Alfonso Michel invita a venir a México en 1907 a su primo, Maximino Michel, quien se convierte en eje de desarrollo con su poder creativo y financiero y su habilidad para saberse rodear de gente talentosa. Así mismo se incorpora el Sr. Pedro Bremont a quien el Sr. Ebrard le asigna el papel de comprador para lo que realizaba frecuentes viajes a Europa.

En 1934 el regente de la ciudad decidió abrir la calle de 20 de noviembre, lo que significa que el viejo edificio de Liverpool se vería seriamente afectado, ya que perdía la mitad de su terreno. Sin embargo, los directores con clarividencia casi mágica, habían adquirido las dos casas contiguas. Esto permitió construir un nuevo edificio, sobre 2000 mts. cuadrados de seis plantas y un sótano y que fue inaugurado el 12 de agosto de 1936.

No se escatimó en ningún gasto, incorporándose todas las innovaciones del momento incluyendo las novedosas escaleras eléctricas, que causaron furor ya que eran desconocidas por la mayoría de la gente.

En 1944 Liverpool queda constituida como sociedad anónima, ya que hasta esa fecha operaba como J. B. Ebrard suc. S.R.L. La nueva sociedad tiene entre sus accionistas a Pedro Bremont, Maximino Michel M., Luis Suverville y José Pons.

Durante los años de la segunda Guerra Mundial, Liverpool se convirtió en exportador de textiles hechos en México y continuó siendo líder en las modas femeninas. Con la devaluación sufrida en el régimen del Lic. Ruiz Cortinez muchas de las importaciones que se venían realizando tuvieron que eliminarse y Liverpool se empezó a fijar en los productores nacionales, fue entonces cuando se desarrollo en el país la industria de la confección.

Para finales de los 50's y ante la actitud agresiva de las firmas norteamericanas como Sears y Wolworth quienes ya planeaban varias sucursales, resultaba muy obvio que Liverpool tenía que abrir sucursales o perder su participación de mercado, así que después de un exhaustivo análisis por parte del Sr. Maximino Michel se toma la decisión de abrir en 1962 Liverpool Insurgentes, marcando con ello el principio de su expansión. Tan atinada fue la decisión de Don Maximino Michel de abrir su segundo almacén en Insurgentes, que hasta la actualidad sigue siendo la tienda que ocupa el primer lugar en ventas desde su inauguración. La inauguración de una tienda que estaría ubicada en las afueras de la ciudad salía de toda lógica, sin embargo este novedoso proyecto al igual que otros revolucionarios que le siguieron no fueron mas que el resultado del esfuerzo y el entusiasmo de Luis Suverville cuyo interés estaba centrado en la expansión con un enfoque totalmente moderno.

Para ese entonces El Palacio de Hierro ya había inaugurado su almacén en la calle de Durango, y el cual empezaba a tener éxito. Se había así roto la tradición de ir al centro de compras.

Luis Suverville en ese entonces, se cuestionó si era conveniente cerrar o mantener en funcionamiento las dos operaciones duplicando el riesgo y el esfuerzo. Esa decisión fue una de las más importantes que se tomó en ese tiempo. Don Luis insistió que Liverpool centro se mantuviera abierto y que se tenía que capacitar a la totalidad de su nuevo personal requerido para la unidad de Insurgentes, aunque la mitad entraría a trabajar al centro en sustitución de los expertos que llevarían su experiencia a la operación que se iba a iniciar.

En 1965 las operaciones de Liverpool abarcaban dos áreas, la de mayoreo y la de la venta al menudeo en dos grandes almacenes. La operación de mayoreo dejó de ser interesante, ya que exigía una complicada y costosa estructura de gente que cobraba y entregaba; así mismo el dinero empezaba a encarecer, con lo que cualquier retraso en el pago absorbía el margen de utilidad, por lo tanto se decide cerrar el mayoreo. Para 1965 Liverpool sienta un precedente ya que en ese año empieza a cotizar en la bolsa mexicana de valores.

Después de la exitosa apertura de Liverpool Insurgentes se seguían analizando alternativas para ver cual era la siguiente plaza que podría inaugurarse, Guadalajara era considerada tanto por Liverpool como por Palacio de Hierro, pero al analizar cuidadosos estudios de mercado se encontró más conveniente abrir otra tienda en la ciudad de México antes que ninguna otra ciudad del país. Se decide así construir el siguiente gran almacén en la elegante zona de Polanco, inaugurado en 1970. Su belleza le hizo ganar el premio internacional al mejor diseño de tienda departamental.

También se comenzaron a planear las primeras oficinas corporativas en la historia de la empresa; simultáneamente con la decisión de construir la tienda de Polanco, el consejo aprueba la participación en un revolucionario proyecto de un centro comercial en ciudad Satélite.

Liverpool decide abarcar un mercado diferente y se lanza hacia un suburbio de la ciudad como condominio indiviso, sin una participación directa en el centro comercial, ya que su idea en ese tiempo era el desarrollo de tiendas y no de centros comerciales; en 1972 se inaugura Liverpool Satélite, con una enorme área de venta. En un principio era una tienda

de tres pisos con un sótano para almacén y departamentos de servicio. Poco después se vio que la demanda y afluencia de clientes rebasaban todas las expectativas y que este establecimiento era no sólo uno de los más importantes de Liverpool sino de la ciudad de México, por lo que 10 años después se decide remodelarlo, convirtiendo el gran sótano en piso de venta, instalándose ahí departamentos que requerían mas espacio, como son: Alfombras, muebles, cristalería, línea blanca y cocina.

Satélite se convierte en un lugar de recreación de fines de semana para las familias por lo que se decide abrir los domingos, ya que era el día de mayor afluencia de clientes, esto vino a revolucionar la forma de trabajo de la empresa, ya que el domingo era un día respetado de descanso, cambiando el descanso para el día lunes; sin embargo un año después se vio que dejar cerrado el almacén un día de la semana resultaba inoperable, dando un nuevo giro, modificando el rol de descansos y que actualmente sigue vigente.

En los 80's llegó el momento, Liverpool tenía que dar el gran pasó; salir hacia el interior del país. En ese entonces había ciudades de gran demanda como Guadalajara, Monterrey, Torreón, Villahermosa y Tampico, estando en auge estas dos ultimas por ser el núcleo de la explotación petrolera. Es así que se decide incursionar en el proyecto Galerías Tabasco 2000 que fue inaugurado en 1982.

En 1983 se inaugura el esperado Liverpool Monterrey, y cuyas expectativas eran muy altas, ya que esta era la ciudad industrial más rica del país. Los primeros cinco años fueron difíciles, dado que la costumbre establecida entre la clase adinerada era y sigue siendo ir a Estados Unidos a comprar desde la ropa interior hasta los enseres mayores para el hogar, sin embargo poco a poco Liverpool se ha ganado la lealtad del mercado regiomontano.

En 1985 se inaugura el almacén de Tamaulipas ubicándose en un nicho muy especial en la plaza, tanto en la preferencia del consumidor como del campo laboral, donde es considerado como fuente de trabajo predilecta, ayudada por la filosofía de otorgar a sus trabajadores mas de lo que pueden pedir o conseguir con duras políticas sindicalistas.

En 1988 Liverpool adquiere la cadena formada por ocho tiendas departamentales “Las Fabricas de Francia”, tres en Guadalajara y cinco en estados del centro de la república y cuyo crecimiento se había visto limitado por su falta de liquidez. Liverpool aprovecha esta adquisición al ver la ventaja de lograr de un solo golpe una expansión hacia el interior del país. Liverpool decide conservar el nombre de la prestigiada cadena, así como el personal que laboraba en ella.

La fusión no tuvo éxito de inmediato, sin embargo esto le permitió encontrar el proceso mas adecuado para realizar alianzas estratégicas, lo que fue haciendo en subsecuentes asociaciones, ya que lo vivido le permitió formular planes de integración. El desarrollar un formato más pequeño de tienda departamental para así poder abrir puntos de venta en ciudades más pequeñas, ha sido la base del éxito, pero también lo ha sido la forma en que se han llevado a cabo estas fusiones.

En 1997 se realiza la segunda adquisición que no dejo de causar sorpresa. La antigua cadena de tiendas del sureste, “Chedraui” decide retirarse de la operación de tiendas departamentales y vender su cadena llamada “Las Galas”, siendo adquiridas por Liverpool y convirtiéndolas en Fabricas de Francia, con lo que aumenta su área de influencia a ocho plazas mas al interior de la República.

Sin embargo no todo era miel sobre hojuelas pues Liverpool se enfrentó a diversos problemas para lograr unificar los criterios entre los distintos almacenes; el primero y más importante era el surtido de mercancía, la clientela era diferente a la tradicional de Liverpool y los proveedores mas aún. Otro problema era el del personal, ya que las normas de contratación establecidas se hicieron diferentes, se exigió ganar las generosas prestaciones, el nivel ejecutivo se elevó y la capacitación incluyó un amplio conocimiento de sistemas, ya que la automatización implicaba integrarse a la amplia red de Liverpool que requería grandes apoyos de equipo y sobretodo de gente capaz que lo haga funcionar.

En 1997 “Salinas y Rocha” deciden la venta de esta empresa que estaba formada 75% por pequeños establecimientos y 25% por tiendas departamentales. La cadena fundada en 1906, queda en manos de “Electra” quien decide quedarse con los puntos de venta chicos y vender a Liverpool las grandes tiendas departamentales, tres en Monterrey, una en Guadalajara, una en Mazatlán, una en Acapulco, una en Veracruz y una en Perinorte ubicada en la zona norte del área metropolitana de la ciudad de México, las que convierte en formato de Fabricas de Francia. Esta adquisición representó un nuevo reto para Liverpool dado que significó reestructurar una demanda y un perfil diferente en cada una de las plazas que operan.

En Enero del 2000 se extiende la empresa con su concepto Fabricas de Francia hasta la frontera norte en el estado de Chihuahua, adquiriendo las dos tiendas “Grandalía”, ubicadas en bonitos centros comerciales y conservando la mayor parte del personal al que procede a capacitar e integrar a sus sistemas. Liverpool parece haber logrado un gran éxito en estos procesos, contando hasta ese momento con la integración de ocho almacenes de Fabricas de Francia, “Las Galas” también con ocho, siete de las tiendas grandes de Salinas y Rocha y dos establecimientos de “Grandalía”.

En el 2001 se inauguran tres tiendas con formato Liverpool en Chihuahua, Querétaro y Torreón y un almacén con el formato Fábricas de Francia en San Luis Potosí. En el 2002 se inauguran dos tiendas con el formato Fábricas de Francia en las ciudades de Oaxaca y Ciudad Obregón. En el 2003 se inauguran seis tiendas con el formato Liverpool en Hermosillo, Culiacán, Irapuato, Guadalajara, Pachuca y Monterrey. Fábricas de Francia Monterrey Centro cambió su formato a Liverpool. En el 2004 se inauguro Liverpool Chetumal. En el 2005 se abrieron tres almacenes más con el formato Liverpool, Parque Delta en la ciudad de México, Liverpool Ecatepec y Liverpool Cuernavaca. A principios de este 2006 se inauguro Liverpool Xalapa y se tiene contemplado que a finales de este año se inauguren tres almacenes mas, uno en la ciudad de México, Liverpool Lindavista, uno en Colima y uno más en Tehuacan Puebla con lo que se llegará a 60 almacenes en las principales ciudades de la república (ver fig. 1).

2.2. Cultura Corporativa

Actualmente la mayoría de las empresas líderes, han establecido diseñado y difundido diferentes filosofías organizacionales tendientes a clarificar el rumbo, el futuro y las formas de conducta de los integrantes de dichas empresas.

Los objetivos, las metas, los valores, las creencias, los principios, el estilo, las políticas y los lineamientos son componentes de la filosofía organizacional. Esto no quiere decir que para una organización deban de establecerse todos estos aspectos filosóficos, sino que hay algunos que encajan mejor con la manera propia de ser de unas u otras instituciones Zepeda (1999).

De acuerdo con este autor, la autoestima es la clave de la productividad de las personas. Independientemente de la forma concreta que adopte la filosofía de una organización, desde el punto de vista psicológico es conveniente que se tenga un especial cuidado en la manera como ésta promueve una alta autoestima. Se trata de generar circunstancias conforme a las cuales sus miembros tengan oportunidades de verse a sí mismos como la clase de personas que ellos desean ser. Por autoestima entendemos los sentimientos que la persona tiene con respecto a sí misma, a partir de lo que dicho individuo conoce sobre sí. Cualquier formulación de filosofía de una organización que impulse en sus miembros la idea de que su pertenencia a ella promoverá su significado, competencia y agradabilidad, funcionará como una atracción de talentos hacia su interior y, sobre todo, actuará como el mejor de los factores de motivación para que cada ser humano ponga lo mejor de sí mismo en la consecución de los objetivos organizacionales.

Fig. 1. Los acontecimientos históricos mas sobresalientes

| | |
|-------------|---|
| 1847 | Se instala un primer negocio de venta de ropa en el Zócalo de la Ciudad de México |
| 1862 | Se importan mercancías europeas, transportándolas desde el Puerto de Liverpool, Inglaterra. Se inicia la Venta al mayoreo. Se inicia la utilización del Nombre de El Puerto de Liverpool. |
| 1922 | Se constituye una sociedad en comandita, que más tarde se reorganiza como sociedad en nombre colectivo |
| 1934 | Se amplía y moderniza el almacén Liverpool Centro en el Distrito Federal |
| 1944 | Se transforma jurídicamente en El Puerto de Liverpool, S.A. |
| 1962 | Termina la venta de mayoreo y concentran recursos y esfuerzos en ventas al menudeo con la apertura de Liverpool Insurgentes |
| 1965 | Liverpool inscribe y cotiza sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores |
| 1970 | Inauguración de Liverpool Polanco |
| 1971 | Inauguración de Liverpool Satélite |
| 1974 | Liverpool moderniza sus técnicas de distribución y almacenaje, y establece la Bodega Tacubaya |
| 1980 | Liverpool se convierte en sociedad controladora de acciones y surgen Liverpool México como sociedad operadora de almacenes, Servicios Liverpool y Bodegas Liverpool. Inauguración de Liverpool Perisur. Dan comienzo las actividades inmobiliarias dentro del centro comercial Perisur. |
| 1982 | Inauguración de Liverpool Villahermosa como primera tienda en el interior del país |
| 1983 | Inauguración de Liverpool Monterrey |
| 1985 | Inauguración de Liverpool Tampico |
| 1987 | Se reinician operaciones del centro comercial Galería Tabasco 2000 bajo la administración de Liverpool |
| 1988 | Se incorporan al grupo las operaciones de los Almacenes Fábricas de Francia |

Continuación

| | |
|-------------|---|
| 1992 | Liverpool abre su segundo centro de Recepción y distribución. Inaugura el Centro Comercial Galerías Insurgentes y se instala el Centro de Desarrollo de Sistemas |
| 1992 | Se inaugura Liverpool Coapa dentro del Centro Comercial Coapa del cual Liverpool es copropietario |
| 1993 | Se inaugura Liverpool Santa Fe dentro del Centro Comercial Santa Fe del cual Liverpool es copropietario |
| 1996 | Se inaugura Liverpool León en el estado Guanajuato |
| 1997 | Liverpool Adquiere ocho tiendas en el sureste del país de las cuales 7 operan. Bajo el formato Fábricas de Francia y uno bajo el formato de Liverpool. Se inaugura Liverpool Puebla al cumplir la Empresa 150 años |
| 1998 | Se inaugura Liverpool Toluca y el centro comercial Galerías Metepec. Se inaugura Liverpool Cancún. Se integra el Centro de Atención Telefónica |
| 1999 | Se adquieren del Grupo Salinas y Rocha 11 tiendas en varios estados de la República y se inaugura Fábricas de Francia Tapachula. Se abre "Bolsa de Asa" portal de información y ventas de Liverpool |
| 2000 | Se inauguran tres almacenes con el formato Fábricas de Francia, dos adquiridos en el estado de Chihuahua y uno en el estado de México. Se Adquiere el centro comercial Perinorte. |
| 2001 | Se inauguran 3 tiendas con formato Liverpool en Chihuahua, Querétaro y Torreón y un almacén con el formato Fábricas de Francia en San Luis Potosí. |
| 2002 | Se inauguran 2 tiendas con el formato Fábricas de Francia en las ciudades De Oaxaca y Cd. Obregón. |
| 2003 | Se inauguran 6 tiendas con el formato Liverpool en Hermosillo, Culiacán, Irapuato, Guadalajara, Pachuca y Monterrey. Fábricas de Francia Monterrey Centro cambió su formato a Liverpool. |
| 2004 | Se termina la construcción de un nuevo centro de distribución ubicado en Huehuetoca, Estado de México, el cual recibe la operación de enseres mayores para distribuir mercancía a todos los almenes de la Empresa. Liverpool Chetumal abre sus puertas, alcanzando la cifra de 53 almacenes en operación. |
| 2005 | En el 2005 se abrieron 3 almacenes más con el formato Liverpool, Parque Delta en la ciudad de México, Liverpool Ecatepec y Liverpool Cuernavaca. |
| 2006 | A principios de este 2006 se inauguro Liverpool Xalapa en Veracruz. |

No sólo de altos ingresos o importantes porcentajes de participación en el mercado, una empresa llega a ser sólida. La cultura corporativa se está convirtiendo en el motor que encamina al éxito a los organismos empresariales.

Reducción de costos, sentido de pertenencia, estabilidad hacia el mercado; cualquiera de estos conceptos interesan a la empresa en la obtención de un mejor nivel de calidad y resultados. La manera de reunirlos, pero sobre todo de hacerlos ver como uno mismo, es por medio de la cultura corporativa. Dicho ejercicio debe de ser llevado a cabo por todos los integrantes de la compañía de la mejor manera posible, sin importar en todo momento cual sea su puesto dentro de ella.

Sin importar tamaños, toda empresa tiene una cultura. Se puede definir a la cultura corporativa como un conjunto compartido de creencias, mitos y prácticas. De manera semejante a una sociedad común, la cultura tiene la capacidad de unir, dirigir y vincular a sus integrantes. La cultura corporativa es, entonces, la forma de pensar, sentir, decidir y vivir en la empresa.

Existen algunas empresas que viven a diario la cultura corporativa y no lo hacen de manera formal, o tal vez ni siquiera tienen conocimiento de lo que implica este concepto. De manera contraria, hay organismos que de forma constante están certificando que todos sus integrantes hagan lo mejor por ella.

Creencias, actitudes, personas, todos entretienen la cultura que vivir dentro de una organización. Cada uno de ellos a la vez es considerado como un valor único perteneciente a la compañía, parte de su labor es respaldar fielmente las distintas estrategias de todas las áreas de la organización en sus actividades ya definidas, así como en aquellas circunstancias que se presentan de manera inesperada y que pueden ser positivas o negativas.

El principal protagonista de la cultura corporativa es en sí quién la pone en marcha: los integrantes de un organismo empresarial. Determinada por la compañía, la cultura es practicada por los colaboradores, quiénes con base a prácticas, ejercicios y motivación

adquieren un sentido de lealtad y pertenencia; aspectos que son palpables al momento de detectar un mayor rendimiento, confianza y productividad.

Cómo todo buen relato o historia, la cultura corporativa también tiene héroes y figuras reconocidas por un conjunto de personas. Más de uno será el protagonista, será entonces que un equipo se comienza a formar y cada uno de sus integrantes estará fielmente involucrado ante un determinado valor de la compañía.

Lo mágico de la cultura corporativa es que no necesariamente se encasilla en actuar en una compañía o industria, puede estar en cualquier agrupación de personas que buscan un fin en común, y que está más allá del cumplimiento de una actividad.

Ninguna organización empresarial cuenta con una alineación de ejecutivos que en su especialidad sean los mejores, pero en suma y en la fiel práctica de la cultura corporativa serán considerados como los mejores en su ramo.

Un ejemplo sencillo y fuera de un esquema empresarial, que es vivido cotidianamente, es un conjunto musical. Nunca se ha integrado en una agrupación al mejor baterista, al mejor guitarrista, al mejor bajista y al mejor cantante, pero han existido una infinidad de conjuntos musicales que tras definir un estilo propio y metas que cumplir, hacen de sus integrantes y su ejecución al mejor exponente de su categoría.

La cultura corporativa no sólo debe de estar presente; debe de ser cuidada, valorada y respetada por los colaboradores en cualquier escenario. El valor de la cultura corporativa es el valor de una compañía.

El equipo de Directivos de Empresas Liverpool se reunió para redactar un documento denominado Alineación Estratégica con el fin de establecer con objetividad y sencillez profesional su Misión, Valores y Objetivos Estratégicos.

Y la empresa considera que la tarea de todos los empleados consiste en conocer, comprender y aplicar día con día, todos estos aspectos que darán estructura y orientación al trabajo, así como razón de ser al compromiso de mejorar permanentemente nuestros productos y servicios.

Además debe de contar con los siguientes requisitos:

- ✓ La medición
- ✓ El aprecio y el reconocimiento del talento humano
- ✓ El trabajo en equipo
- ✓ La calidad y la productividad
- ✓ El clima laboral positivo
- ✓ La comunicación
- ✓ La orientación al cliente
- ✓ La tecnología de punta
- ✓ La sinergia constante para mejorar

Existen algunos factores de éxito que no se deben de perder de vista. Que el entorno de la empresa esté muy bien identificado, definido y valuado, tanto el interno, como el externo. Que exista compromiso del primer nivel de la organización, a fin de que todos los esfuerzos tengan certeza en cuanto a su cumplimiento.

La cultura corporativa exige una *constante actualización*, para facilitar el cambio de manera permanente pero congruente con los valores que se hayan elegido.

El cambio responde a la modernización y modificación de sistemas y procesos de trabajo, por lo tanto la cultura corporativa no es estática, *es un proceso dinámico* orientado a resultados y a la tarea, y no solamente al desarrollo humano y a la calidad de vida en el trabajo. El grupo Liverpool se ha preocupado por mantenerse a la vanguardia en dichos sistemas y procesos.

Se considera que existen tres elementos de cultura, que son:

- ✓ Los comportamientos

Estos pueden ser individuales, grupales u organizacionales y estas basados en elementos y recursos tales como información, interacción, edificio, equipo, muebles, etc.

✓ Las creencias

Son los modelos de causa y efecto que aprende la gente con el paso del tiempo y se traducen en las formas de hacer las cosas y conducirse en la empresa.

✓ Los gustos, los valores y normas

Los gustos de las personas cuando se identifican y se definen con precisión se denominan valores. En la cultura de las organizaciones existen valores tradicionales y valores modernos. Los valores tradicionales están basados en la idea de una conducta particular, por ejemplo porque “las cosas siempre se han hecho o han sucedido de esa manera”. Los valores modernos, por ejemplo, la idea de que todo hombre o mujer pueden ascender a cualquier nivel organizacional porque existe igualdad profesional.

El grupo Liverpool afirma que una empresa prospera, se preocupa por desarrollar una cultura coherente, integrada y altamente compleja.

Misión

Se define por la cultura y por la estrategia. De hecho una misión existe cuando la estrategia y la cultura se apoyan mutuamente. La Misión es una combinación de estrategia y valores, pero que surge por inspiración. Un sentido de misión ocurre y se da en la organización, cuando los valores de la empresa son atractivos para los empleados, porque encuentran en su trabajo satisfacción al poner en práctica valores profundamente arraigados.

La misión une los principios más importantes que guían el Comportamiento del personal pero esta misión sólo es útil para aquellos que creen en ella; los que realmente están comprometidos a seguir su “doctrina” y sus reglas, y para quienes también tienen en su vida personal una misión.

Para desarrollar una misión, hay que integrar en ella cuatro elementos:

- Propósito,
- Estrategia,
- Normas de conducta y
- Valores

De acuerdo con Zepeda (1999), una misión debe cumplir con los siguientes criterios: 1) ser clara; 2) ser breve; 3) especificar el negocio en el que esta inmersa la organización, incluyendo la mención de qué necesidades de los clientes se piensan atender, y quienes son los clientes primarios y las tecnologías primarias implicadas; 4) enfocarse en una ventaja estratégica; 5) ser suficientemente amplia para permitir flexibilidad en la implementación, 6) reflejar los valores, las creencias y la filosofía organizacionales; 7) ser alcanzable; 8) servir como fuente de energía y punto de referencia, y 9) servir como guía en la toma de decisiones. La misión se describe mediante verbos en infinitivo y tratando de responder, siempre que sea posible, a las tres preguntas siguientes: ¿qué?, ¿cómo?, ¿para qué?.

La misión del grupo Liverpool

Somos la empresa líder a nivel nacional, de tiendas departamentales en constante crecimiento, fundada en 1847.

Facilitamos a las familias una selección de productos y servicios para el vestido y el hogar que superan sus expectativas de calidad, moda, valor y atención, dentro de un ambiente agradable.

Colaboradores, accionistas y proveedores, integramos una comunidad humana donde nos realizamos personal y profesionalmente, generando un alto valor económico, con sentido de responsabilidad a nuestro entorno.

Visión

Una visión consiste en imaginar el futuro que se desea para la organización y sentir el poder de construirlo al paso de los años. Visión, misión y filosofía son tres herramientas que facilitan la conducción de las organizaciones. La visión esta en íntima relación con su futuro; la misión es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente; la filosofía es la guía que orienta los proyectos, los procesos y las prácticas de trabajo.

La visión genera la misión de una organización. Esta última se concreta en una filosofía que es vivida por las personas. Las personas que inciden con su conducta, actitudes y valores en la organización son las que definen y viven las políticas y lineamientos que norman la vida organizacional. Por otra parte las personas también definen los procesos de trabajo, dividiéndolos en procedimientos, mismos que establecen el quehacer cotidiano de la institución. Finalmente políticas y procesos inciden en las prácticas de trabajo – la manera en cómo se hacen las cosas- , dando los últimos toques al estilo organizacional real. Todo lo anterior es el medio para hacer realidad la visión que lo originó (Zepeda, 1999).

La visión del grupo Liverpool

Ser la empresa líder en tiendas departamentales de mayor eficiencia, crecimiento, innovación, prestigio, servicio, rentabilidad y adaptación a mercados específicos.

La visión siempre trata sobre el futuro. Es en donde empieza el mañana. Es una idea o una imagen de un futuro más deseable para la empresa.

El líder diseña la visión, la comparte con sus seguidores, obtiene su aprobación y enamoramiento, establece los cómo de su logro. Es un fijador de dirección, agente de cambio, vocero y guía.

El líder logra convertir la visión en realidad, a través de comunicación, conexión, personalización del sueño.

La visión tiene 7 propiedades:

- Apropriada para la época.
- Consistente con el presente.
- Estándares de excelencia.
- Clarifica la dirección.
- Inspira entusiasmo.
- Fácilmente entendible.
- Ambiciosa.

La visión:

- No es una profecía.
- No es una misión.
- No puede ser verdadera.
- Tampoco es falsa.
- No es estática.
- No es limitativa.
- No es numérica.

Para desarrollar una visión podemos contestarnos a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la misión actual de la empresa?
- ¿Qué valor proporciona a la sociedad?
- ¿Cuál es su reputación?
- ¿Cuál es su posicionamiento?
- ¿Qué hace para tener éxito?

Para ello también es fundamental saber cómo opera la empresa y sabremos cómo opera a medida que podamos contestarnos ¿cuáles son los valores y la Cultura Corporativa que gobierna el comportamiento de los empleados y la toma de decisiones?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades operativas?, ¿cuál es la estrategia actual? ¿puede mantenerse?

A todas las empresas exitosas les motivan las visiones positivas del futuro. Una visión justifica la razón de ser de la empresa y no puede ser expresada en cifras. Cuando se crea una visión es mejor pecar de grandioso y no quedarse corto. Una visión de futuro sin acción es simplemente un sueño, una acción sin visión de futuro carece de sentido, una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el futuro.

Valores

Los valores reflejan la necesidad de establecer acciones preventivas, más que correctivas entre el personal. Son un modo de pensar y de actuar en la búsqueda de la mejora continua. En sí mismos representan el modo de pensar de la Alta Dirección y buscan permear en toda la empresa hasta los más bajos niveles de la pirámide organizacional. Los valores, las creencias y los principios son las ideas, cargadas de emotividad, que guían de manera continua el proceder de todos los integrantes de la organización.

Los valores son modos específicos de conducta, que concuerdan con las decisiones de vida, tanto individuales, como organizacionales. El liderazgo solo puede ser eficaz, cuando ejemplifica los valores instituidos en la empresa. El personal debe comprender no sólo lo que debe hacer, sino también cómo y por qué hacerlo.

La suma de los valores de cada uno de los individuos, así como la vivencia de los valores de la empresa conforman la Cultura Corporativa. Cada empresa es responsable de diseñar sus valores y desarrollar estrategias para que los empleados los vivan.

Para el grupo Liverpool existen ocho valores fundamentales que le interesa fomentar en su personal, los cuales son:

- Honestidad: Cumplimiento de los principios universales, normas, políticas y valores de la compañía.
- Respeto: Dar y reconocer el lugar que las personas y la cosas se merecen.
- Servicio: Exceder las expectativas del cliente interno y externo.
- Calidad: Hacer bien las cosas a la primera.
- Equidad: Dar a todos el mismo trato reconociendo su contribución.
- Lealtad: Ser congruente entre nuestras acciones y responsabilidades de la empresa.
- Productividad: Uso óptimo de los recursos para lograr los objetivos.
- Trabajo en equipo: Aportar y coordinar ideas, trabajo y acciones en conjunto, para el logro del objetivo común.

En resumen podemos decir que la Cultura Corporativa dicta los cómo para el aseguramiento del cambio constante. La misión dicta la razón de ser de la empresa. La visión dicta el rumbo hacia donde dirigir los esfuerzos. Los valores dictan los cómo de las conductas del personal, para lograr la visión y cumplir con la misión.

Objetivos estratégicos

Los objetivos deben de ser claros, deben de expresarse mediante verbos en infinitivo, de preferencia deben de reflejar conductas específicas y deben responder a las preguntas de ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo? ¿cómo?. Los objetivos tienen un carácter predominantemente

cualitativo, mientras que el carácter de las metas es cuantitativo; y estos deben ser retadores y alcanzables, Zepeda (1999).

En Liverpool existen objetivos estratégicos que cumplir:

- Mejora de la rentabilidad
- Posicionamiento y desarrollo de mercados
- Orientación para la satisfacción del cliente
- Mejora de procesos internos
- Desarrollo de capital humano y organizacional
 - Selección de personal y desarrollo humano
 - Definición de competencias de colaboradores
 - Detección y desarrollo de personal clave

Calidad en el servicio

Calidad en el servicio es satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes.

La supervivencia de los negocios depende de lograr la ventaja competitiva. Los productos de calidad junto con un precio realista son indispensables, pero no lo es todo. Los clientes regresan a los lugares que se esfuerzan por proporcionar un buen servicio.

Para la empresa existen tres principios del servicio que son fundamentales:

❖ Transmitir actitud positiva

La actitud es un estado mental, influido por la interpretación personal que le damos a los hechos y circunstancias que nos rodean.

Todo lo que pasa a nuestro alrededor es neutro. Nosotros decidimos si lo vemos como una oportunidad o un reto, o bien como un problema que nos molesta. Nuestra actitud influye en nuestro comportamiento y en la forma en que nos relacionamos con los demás y por supuesto en el tipo de servicio que damos a nuestros clientes.

❖ Mantener o incrementar la autoestima

Significa tratar a la gente con respeto y ayudarlo a sentirse bien consigo misma, a tener una buena auto imagen, cuando se trata de clientes, generalmente se sienten más satisfechos tanto con la interacción como con el producto, cuando se mantiene o incrementa la autoestima.

Se recomienda hacer lo siguiente:

- Haga sentir al cliente importante
- Elógielo y felicítelo cuando sea conveniente
- Sea cortés y atento
- Muestre su agradecimiento

❖ Escuchar y responder con empatía

Significa tomarse el tiempo para escuchar al cliente y mostrar que uno comprende lo que siente. Muchos clientes le dirán lo que sienten o piensan sobre su situación o necesidades, aunque no siempre con palabras. Un cambio en la expresión facial del cliente u otro lenguaje corporal podrán indicarle que están tratando de “decirle algo”.

Prácticas de Servicio

Para la organización es tan importante el servicio que se le proporciona a los clientes, que contrató a una organización externa, con la finalidad de evaluar periódicamente el servicio que proporcionan los vendedores. Cada mes se toma una muestra representativa de vendedores y jefes de cada almacén para evaluar sus “prácticas de servicio”.

Las prácticas de servicio son acciones, pasos y/o conductas que nos guían, para dar al cliente el servicio personalizado de calidad que él espera, el fin de estandarizar el servicio en todos los almacenes de la República Mexicana. Estas acciones son evaluadas por clientes ficticios. Los resultados de las mismas nos ayudan a medir la calidad del servicio que estamos proporcionando y también a identificar las necesidades de capacitación y de sistemas. Todo esto, para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El servicio se evalúa con base en un cuestionario o lista de chequeo que contiene las prácticas de servicio y que es llenado cuando el cliente misterioso o ficticio, termina la interacción con el vendedor. Cada vendedor y/o Jefe evaluado, obtiene una calificación que resulta de la suma o la resta de puntos obtenidos.

Las prácticas de servicio no tienen el mismo peso. Todas son importantes, pero hay momentos cruciales, en que si no se da alguna de las prácticas se puede perder al cliente.

De cada vendedor evaluado se elabora un reporte, así como, un reporte ejecutivo que contiene estadísticas a nivel de almacén, zona y empresa.

Cuando se trata de reportes de vendedores, se decide a que empleados se les da un estímulo y/o reconocimiento, y a quién se le da una asesoría con el fin de mejorar su desempeño. Los reportes de almacén nos ayudan a tomar decisiones sobre las acciones a implementar para mejorar el servicio.

Estructura Organizacional

En el Grupo Liverpool, el órgano máximo de decisión es el Consejo Directivo que esta integrado por miembros accionistas del grupo y la estructura organizacional esta compuesta por el Director General, quien tiene a cargo las siguientes direcciones:

- Director de logística y nuevos proyectos.
- Director comercial Soft Line.
- Director comercial Hard Line .
- Director de Finanzas y Administración.
- Director de Recursos Humanos.
- Director de Operaciones.
- Subdirector Jurídico.

La Dirección de Operaciones, se encarga del cumplimiento de las estrategias en los almacenes Liverpool y Fabricas de Francia de todo el país, por lo que tiene a su cargo las Direcciones de Zona que son cinco en toda la República Mexicana. Fabricas de Francia Perinorte pertenece a la Dirección 1 (ver Fig. 2).

Desarrollo Organizacional en el Grupo Liverpool

Las empresas que quieren mantener una posición de liderazgo y que tienen la inquietud por fijarse cada vez metas más ambiciosas, son las que están en constante crecimiento y evolución, y las que a lo largo del tiempo, logran mantenerse vigentes en su mercado y en la preferencia de sus públicos.

Buscar nuevas formas de hacer las cosas, desarrollar alternativas en beneficio de colaboradores y clientes, y tener en mente la búsqueda de la mejora continua, son elementos que distinguen al grupo Liverpool y que establecen una diferencia no solo con los competidores, sino con un buen número de empresas mexicanas que por mucho tiempo han permanecido igual.

Liverpool se encuentra en una búsqueda constante de mayor desarrollo, más y mejores servicios para los clientes, mayor presencia en las principales ciudades del país, mejores sistemas y métodos de gestión y evaluación.

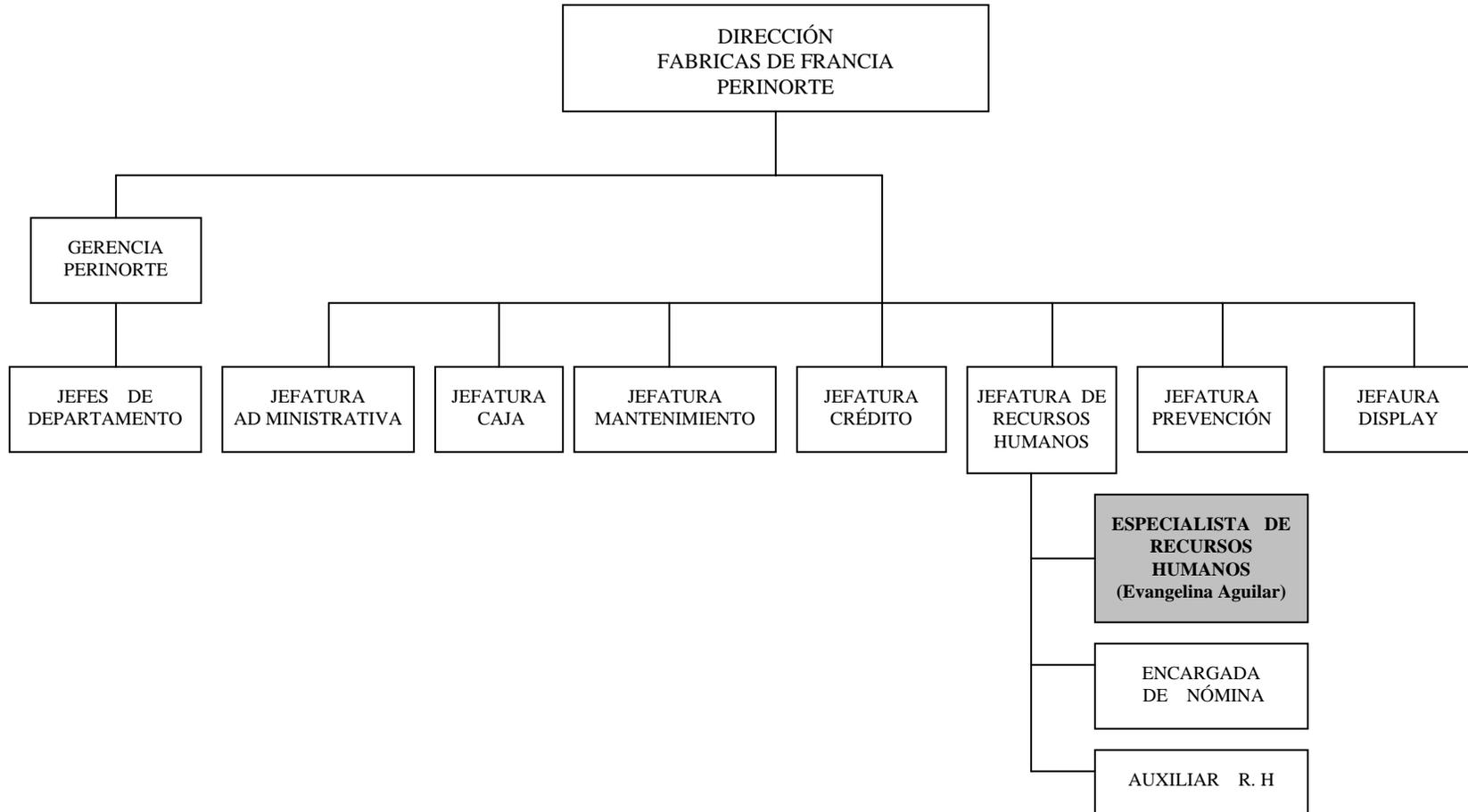
Los métodos de dirección que han dado buenos resultados en el pasado pierden su utilidad en estos tiempos de cambio, ya que moverse en un entorno más turbulento requiere el aprovechamiento máximo de todos los recursos y sobre todo del Capital Humano. Todo el mundo reconoce la necesidad de desarrollar el potencial del Capital Humano, por dos razones: uno, por que las personas son quienes, a fin de cuentas, brindan el servicio y dan vida a las ventas; dos, porque las personas son también quienes ponen en movimiento el resto de los recursos.

Esto se ve reflejado en que la Dirección de Capital Humano no puede estar al margen de la estrategia de la empresa y que las prácticas de personal no pueden entenderse aisladamente, una a una, sino como un todo armónico.

Hay cambios clave que se han presentado, como el paso de sistemas de producción y consumo masivo, a sistemas de personalización, así como la competitividad de empresas e individuos se centra mas en fuentes de valor intangible basadas en la formación de las personas y menos en recursos materiales basados en el acceso a materias primas y capital.

Tradicionalmente, las empresas han basado su éxito en tecnologías de productos y procesos, regulación y protección de mercados, acceso a fuentes de financiación y economías de escala. Hoy sin embargo, estos medios han perdido gran parte de su capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles por estar más al alcance de todos los competidores, por tener una vida más corta que en el pasado, ó por ambas cosas a la vez.

FIG. 2. ORGANIGRAMA DE FABRICAS DE FRANCIA PERINORTE



Como consecuencia de estos cambios, Liverpool se ha replanteado su posicionamiento para aprovechar las oportunidades del futuro, por lo que se está enfocando en desarrollar su “ventaja competitiva sostenible” que es su personal. La empresa ha considerado que la clave para el éxito se encuentra en el Desarrollo del Capital Humano, por lo que la “inversión” en las personas tiene importantes consecuencias. Por ello desde hace algunos años, a través de lo que ahora es la Dirección de Desarrollo de Capital Humano y Educación se ha apoyado el crecimiento del potencial de los colaboradores bajo un enfoque integral de Competencias.

Esta área se encuentra en constante evolución, actualizando los planes y programas, buscando con ello desarrollar personas que sean flexibles ante los nuevos retos y gestiones de la compañía, que su capacidad de adaptación sea tan constante como su aprendizaje por medio de un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado por un área en la identificación, colocación y expansión del capital humano. El desarrollo del capital humano exige más creatividad, ya que se convierte en el elemento clave para la competitividad de Liverpool, logrando demostrar que la organización se beneficia ampliamente de manera tangible, por medio del crecimiento de sus colaboradores (Mora, 2006).

Liverpool ha invertido cuantiosos recursos en la capacitación continua de sus colaboradores. Debido a que la empresa reconoce su responsabilidad en el fomento a la educación y el desarrollo humano de la sociedad, desde el año 2000, la Universidad Virtual Liverpool ha instruido a más de ocho mil empleados que han cursado Preparatoria, Licenciatura, Diplomados diversos y Maestrías en Liderazgo, Finanzas y Mercadotecnia.

La empresa ha obtenido beneficios invaluableles al impulsar los programas de administración por objetivos apoyados en el proceso de evaluación sobre desempeño, mismos que dan como resultado una gestión de recursos humanos enfocada a las competencias de los colaboradores. También se ha impulsado una cadena de reemplazo de personal clave, a través de planes de desarrollo y vida que favorecen una constante generación de capital humano que hace frente al crecimiento de la empresa.

Se han aprovechado las herramientas virtuales para fines educativos y administrativos, a fin de facilitarles a los empleados la comunicación y evitarles desplazarse de sus puestos de trabajo, lo que representa cuantiosos ahorros en gastos de viaje.

Para Liverpool sus colaboradores constituyen su principal fortaleza y ventaja competitiva, por lo que se ocupa de que la educación y preparación continua sea de primer nivel y siempre orientada al beneficio de sus clientes.

2.3. Departamento de Recursos Humanos

Las áreas enfocadas a la administración de las personas son, a veces llamadas, de recursos humanos, de relaciones industriales o de personal. Normalmente el profesional de selección de personal que trabaja para una organización se encuentra dentro de ellas. Estas áreas a su vez se dividen por lo general en nómina, selección de personal y capacitación; algunas empresas, sobre todo del ramo de manufactura cuentan también con el departamento de seguridad e higiene.

El departamento de Recursos Humanos en el Grupo Liverpool

En las tiendas departamentales del Grupo Liverpool las áreas encargadas del Capital Humano se llaman Recursos Humanos y en ellas se lleva a cabo la selección y contratación de personal, la nómina, desarrollo y capacitación del personal, y trámites y servicios para los empleados. Los puestos que integran el departamento de Recursos Humanos son cuatro: el jefe de recursos humanos, el especialista de recursos humanos, el encargado de nómina y el auxiliar. Normalmente son cuatro personas las que integran este departamento, pero cuando la tienda departamental es mayor a 500 empleados entonces cuentan también con un especialista júnior de recursos humanos, quién comparte las funciones con el especialista y puede haber hasta 3 auxiliares de recursos humanos.

A continuación se presentan las descripciones de puesto del departamento de recursos humanos (ver figs. 3, 4, 5 y 6), para posteriormente, centrarnos en las funciones del especialista de recursos humanos, ya que esa es mi función dentro de Fabricas de Francia Perinorte.

La función del especialista de Recursos Humanos

Podemos decir que las funciones del especialista de Recursos Humanos se dividen en cuatro áreas que son:

1. Reclutamiento y selección de personal
2. Capacitación
3. Administración de promotores externos
4. Preparatoria UVL

A continuación explicaremos en qué consiste cada una de estas funciones.

1. Reclutamiento y selección de personal

A continuación se describirá el proceso de Reclutamiento y selección que se lleva a cabo en el grupo Liverpool.

Objetivo

Establecer los lineamientos aplicables a los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal de los almacenes y bodegas del Grupo Liverpool, con el fin de que en la operación se apliquen criterios de acción uniformes.

Fig. 3. Descripción de Puesto del Especialista de Recursos Humanos

| | |
|--|---|
| PUESTO: ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS | DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| | EDAD: DE 24 A 32 AÑOS SEXO: INDISTINTO ESCOLARIDAD: LIC. EN PSICOLOGÍA O ADMINISTRACION |
| | EXPERIENCIA: MINIMA DE DOS AÑOS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS REALIZANDO FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL |
| | |
| OBJETIVOS | |
| <p>Entrevistar a los candidatos a ocupar puestos en la empresa, asegurando el reclutamiento y la selección adecuada y oportuna del personal de acuerdo a los requerimientos del puesto y en base a las políticas establecidas por la empresa. Realizar, coordinar e impartir cursos de capacitación y dar seguimiento, así como participar en todo el proceso de la misma.</p> | |
| ACTIVIDADES | |
| <p>Reclutamiento, Selección y Contratación de personal en los tiempos acordados de acuerdo al perfil y al procedimiento establecido por las políticas de la empresa. Realizar trámites de contratación: firma de documentos y capturar las altas en SAP. Realizar los trámites de los otorgamientos de planta cada mes: Entrega de la evaluación del Jefe de departamento Trámites del Estudio Socioeconómico Trámites del examen médico Entrega de documentos de Planta al personal para firma Otorgamiento de Plantas en SAP Administración del personal demostrador. Capturar en SAP las altas y bajas del personal demostrador de acuerdo a las fechas correspondientes, así como, la correcta integración de su expediente. Impartir los cursos institucionales de acuerdo a la ruta crítica a todo el personal del almacén. Impartir el curso de inducción al personal de nuevo ingreso: Ventas y No Ventas. Generar las constancias de habilidades laborales, así como la entrega de los mismos a los involucrados. Coordinar con corporativo los cursos de capacitación para los diferentes departamentos del almacén. Mantener la efectividad en contratación de acuerdo al % indicado por la Coordinación Regional de R.H. Responsab Responsable del programa de educación Preparatoria del personal de Fabricas de Francia, perteneciente a la Universidad Virtual Liverpool.</p> | |
| Reporta a Jefe de Recursos Humanos | |

Fig. 4. Descripción de puesto del Jefe de Recursos Humanos

| | |
|--|---|
| <p>PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS</p> | <p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> |
| | <p>EDAD: DE 22 A 30 AÑOS SEXO: INDISTINTO ESCOLARIDAD: LIC. EN PSICOLOGÍA, ADMINISTRACIÓN O AFIN</p> |
| | <p>EXPERIENCIA: MINIMA DE DOS AÑOS A NIVEL JEFATURA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS</p> |
| <p>OBJETIVOS</p> | |
| <p>Cubrir las necesidades de personal en el almacén y mantener los índices de rotación del mismo, asegurando el reclutamiento y la selección adecuada y oportuna del personal de acuerdo a los requerimientos del puesto y en base a las políticas establecidas por la empresa. Es responsable de lograr la integración del personal de nuevo ingreso al puesto de trabajo, manteniendo la relación estrecha con los jefes de departamento, de igual manera asesorar a la dirección sobre promociones y movimientos de personal. Supervisar, controlar, verificar y realizar todo lo que se refiere a trámites de Infonavit, Imss, fondo de ahorro, caja de Ahorro, plan patrimonial, pensiones, etc.,. Coordinar, actualizar e impartir cursos de capacitación y darles seguimiento, así como participar en el proceso de la misma a distintos niveles dentro del almacén.</p> | |
| <p>ACTIVIDADES</p> | |
| <p>Disminuir el índice de rotación de acuerdo al % establecido por la coordinación regional. Mantener la Plantilla autorizada de vendedores. Emitir reporte de comisiones del personal de venta (Trimestre) Trámites ante instituciones del Imss e Infonavit. Coordinar el recorrido de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene emitiendo el acta (participar en las propuestas de mejora continua). Disminuir el % de accidentes de trabajo de acuerdo a lo establecido por la coordinación regional (propuesta de mejora continua). Dar seguimiento a los mensajes de errores de SISA del almacén. Revisar el cálculo correcto de las liquidaciones mensuales y bimestrales del Imss e Infonavit. Contribuir en los procesos de clima laboral emitidos por la subdirección de desarrollo organizacional y calidad en el servicio. Publicación de avisos en los tableros de empleados. Emitir reporte de índice de rotación. Coordinar y organizar las transmisiones de la XHUVL así como emitir el reporte de asistencia por mes. Administrar la Universidad Virtual, Diplomados, Maestrías y la supervisión al Bachillerato IFL. Apoyar a la dirección en promociones, demociones y cambios de sección. Tramites de renuncia de personal.</p> | |
| <p>Reporta a Director de Almacén</p> | |

Fig. 5. Descripción de puesto del Encargado de Nómina

| | |
|--|--|
| PUESTO: ENCARGADA DE NOMINA | DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| | EDAD: DE 22 A 30 AÑOS SEXO: INDISTINTO ESCOLARIDAD: PREPARATORIA O LICENCIATURA |
| | EXPERIENCIA: MINIMA DE UN AÑO EN EL AREA DE NOMINAS REALIZANDO TRAMITES ANTE EL IMSS E INFONAVIT. |
| | |
| OBJETIVO | |
| Controlar, verificar y realizar todo lo que se refiere a requerimientos de personal como son; nómina, incapacidad, vacaciones, liquidaciones. | |
| ACTIVIDADES | |
| Registro de Incapacidades en sistema SAP. Elaboración y contabilización del SUA. Registro de vacaciones y todo tipo de incidencias a la nómina (faltas , retardos, etc) Control de recibos de nómina (pagos y descuentos) Trámites de Infonavit (corporativo) cartas patronales, avisos de retención, avisos de suspensión, aclaraciones de RFC. Elaboración de pagos por concepto de Impulsora de Ventas Elaboración de Finiquitos, así como solicitudes de cheques. Ingresos de préstamos por concepto de Caja de Ahorro y Fondo de Ahorro. Elaboración del reporte de Control D (IMSS) Revisión y corrección de nómina quincenal | |
| Reporta a Jefe de Recursos Humanos | |

Fig. 6. Descripción de puesto del Auxiliar de Nómina

| | |
|---|---|
| PUESTO: AUXILIAR DE NOMINA | DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| | EDAD: DE 22 A 30 AÑOS SEXO: INDISTINTO ESCOLARIDAD: PREPARATORIA O TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN |
| | EXPERIENCIA: DESEABLE DE UN AÑO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS |
| | |
| OBJETIVO | |
| Archivar, actualizar y depurar expedientes. Atención al personal | |
| ACTIVIDADES | |
| Administrar y entregar uniformes para todo el personal de la tienda. Apoyo en el control de los recibos de nómina Apoyo en la elaboración de pagos por concepto de Impulsora de Ventas, así como el acomodo de fotografías en el Tablero de Impulsora de Ventas. Apoyar a ingresos de préstamos por concepto de Caja de Ahorro y Fondo de Ahorro. Recibir al personal demostrador y apoyar en la administración del control de los mismos. Entregar credencial al personal de Planta Apoyo en la grabación de programas de capacitación. Elaboración de constancias de trabajo, cartas para guardería y seguro social. Pedir suministros para el departamento. Distribuir la revista cliente consentido al personal del almacén. | |
| Reporta a Jefe de Recursos Humanos | |

Alcance

Este procedimiento aplica a todas las tiendas y bodegas del Grupo Liverpool.

Definiciones

Plantilla: Puestos y número de posiciones autorizadas.

Posición: Puesto de trabajo autorizado asignado en el sistema SAP R/3

Posición vacante: Puesto de trabajo autorizado asignado en el sistema SAP R/3 que no esta ocupada

Candidato: Persona que concursa para una vacante determinada y que cubre con los requisitos de la misma.

Ampliación de plantilla: Aumento en el número de posiciones autorizadas en la estructura de la tienda o bodega. Esta autorización la otorga el Director General.

Requisición de personal: Documento mediante el cual el Jefe de Departamento, solicita al Departamento de Recursos Humanos cubrir determinada vacante. Este documento deberá ser autorizado por el Director del Almacén o Bodega.

Contrato: Documento que establece las condiciones de trabajo y los compromisos y obligaciones adquiridos entre empleado y empresa que rigen la relación laboral.

Entrevista de ajuste: Interacción que se realiza a los 20 días de ingreso del nuevo empleado cuya finalidad es comprobar si el proceso de integración se ha dado de acuerdo a lo establecido. Dicha entrevista se realiza por separado al Jefe del Departamento y al nuevo empleado con el objetivo de detectar posibles desviaciones.

Trámites Operativos

Jefe de Departamento

- Solicita en el Departamento de Recursos Humanos formato de requisición de personal.

- Elabora requisición de personal para cubrir la posición vacante por incapacidad, vacaciones, temporada o nueva creación.
- Recaba autorización del Gerente Almacén /Dirección Almacén
- Entrega la requisición de personal autorizada al Departamento de Recursos Humanos.

Especialista De Recursos Humanos

- Recibe requisición de personal y revisa que los datos estén completos y correctos: Área solicitante, Puesto a cubrir, perfil del puesto y justificación
- Verifica que la requisición de personal proceda con motivo de incapacidad, vacaciones, puesto vacante, permisos, temporada, ampliación de plantilla o puesto de nueva creación.
- Utiliza las fuentes de reclutamiento autorizadas, las cuales deberán darse en el siguiente orden:
 - Personal interno.
 - Bolsa de trabajo interna.
 - Amistades y/o conocidos de colaboradores.
 - Página Internet de Bolsa de Trabajo.
 - Boletín especializado.
 - Intercambio con otras empresas, Cámaras de Comercio, Escuelas.
 - Periódico.
- Recibe solicitud elaborada con fotografía de los aspirantes al puesto.
- Realiza entrevista de acuerdo a las competencias requeridas por el puesto, considerando aspectos como presentación personal (no tatuajes) facilidad de expresión, actitud de servicio, entorno familiar (sin antecedentes sindicales y judiciales), actividad sindical, estabilidad laboral, disponibilidad de horario,

expectativas de sueldo y desarrollo, no familiares directos dentro de la misma tienda o bodega (padres, hijos, hermanos, cónyuges).

- Programa a los candidatos a la evaluación dentro del Sistema de Evaluación por Competencias. Una vez que los resultados de los exámenes psicométricos son satisfactorios, se realiza la entrevista dimensional.
- Captura dentro del módulo de Reclutamiento el expediente del candidato.
- Aplica las evaluaciones al candidato de acuerdo al puesto solicitado.
- Obtiene e interpreta los resultados obtenidos por el candidato.
- Programa entrevista entre el Jefe de Departamento y los candidatos mediante el formato entrevista candidato.

Jefe De Departamento

- Realiza entrevista a los candidatos
- Notifica al Departamento de Recursos Humanos su decisión.

Especialista De Recursos Humanos:

- Solicita al candidato seleccionado los siguientes documentos personales: copia de acta de nacimiento legible, último certificado de estudios, identificación oficial con fotografía (credencial de elector o pasaporte vigente), comprobante de domicilio reciente, dos cartas de recomendación laboral o personales en caso de no haber trabajado antes (originales), una fotografía tamaño infantil reciente, alta al IMSS o preafiliación en caso de haber trabajado anteriormente.
- Al personal de las áreas de cocina, restaurante, comedor de empleados, gourmet y dulcería, además de lo anterior se les solicita certificado de salud expedido por Salubridad.
- Entrega al candidato la solicitud de empleo para que sea requisitada.
- Recibe y revisa la documentación entregada por el candidato

- Programa al candidato al curso de inducción.
- Crea dentro del Módulo de Actos el curso de inducción inscribiendo a los participantes del mismo.
- Obtiene del Módulo Actos la lista de participantes.
- Prepara el aula en la que se impartirá el curso de inducción (Manuales, videos, terminales punto de venta)
- Imparte el curso de inducción que para el personal de no ventas tendrá una duración de cuatro horas y para el personal de ventas la duración será de dos días (16 horas). Para el caso de personal de ventas se deberá impartir el Taller de Evaluación del Servicio (Liverplus I) con duración de 8 horas.
- Verifica en la página de Internet si el candidato cuenta con crédito Infonavit y anexar una impresión de la pagina web en este apartado al expediente del empleado.
- Verifica referencias laborales de acuerdo a las cartas de recomendación, las empresas anotadas en la solicitud de empleo, por ultimo, verifica la pagina de Infonavit para obtener las ultimas empresas en las que cotizo el candidato ante el IMSS y anexar una impresión de la pagina web en este apartado al expediente del empleado.
- Verifica en la transacción PPOSE que los atributos de la posición en Grupo/Area de Personal y/o Datos Adicionales corresponda al tipo de contrato que el nuevo empleado cubrirá.
- Solicita ante la Coordinación Regional de Recursos Humanos el cambio de atributos de la posición en caso de requerirlo.
- Obtiene contrato individual de trabajo.
- Verifica que los documentos sean firmados correctamente por el nuevo empleado y aclara dudas que se puedan presentar.
- Realiza recorrido con el empleado mostrándole la ubicación de áreas administrativas y piso de ventas incluyendo crédito, recepción de mercancía, display, alteraciones, envoltura de regalos, prevención de pérdidas, caja principal y

cajas de servicio. Le indica también la ubicación de sanitarios, comedor de empleados, enfermería, salidas de emergencia, rutas de evacuación así como extintores.

- Presenta al nuevo empleado con el Director del Almacén, Gerentes de Tienda y Jefe de Departamento y Representante Sindical en los casos en que exista.
- Acompaña al nuevo empleado a su departamento.

Jefe De Departamento

- Da la bienvenida al nuevo empleado y lo presenta con el resto de los colaboradores.
- Reafirma los conocimientos obtenidos por el empleado en el curso de inducción.

Especialista de Recursos Humanos

- Cita a Entrevista de Ajuste por separado al nuevo empleado y al Jefe de Departamento transcurridos 20 días del ingreso del empleado.
- Lleva a cabo entrevista de ajuste dando retroalimentación específica a ambos acerca de áreas de desempeño y actitudes que deben ser mejoradas.

Jefe De Departamento

- Evalúa el desempeño del nuevo empleado, esta evaluación deberá realizarse cada fin de mes.

Especialista de Recursos Humanos

- Revisa los vencimientos de contratos del personal eventual.
- Investiga con el Jefe de Departamento si el empleado eventual es acreedor a la renovación de contrato.
- Genera contratos eventuales recabando firma del empleado y representante legal.

El proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en el Grupo Liverpool se muestra en el diagrama de flujo de la figura 7.

2. Capacitación

Como la descripción de puestos lo indica, otra de las funciones del especialista de Recursos Humanos es impartir los cursos de inducción al personal de nuevo ingreso, así como los cursos institucionales establecidos para el personal en el plan de capacitación de la empresa. También se encarga de coordinar, con corporativo, los cursos externos que se imparten al personal del almacén. Y todos los cursos que se impartan en la organización deberán estar debidamente notificados ante la Secretaria del Trabajo.

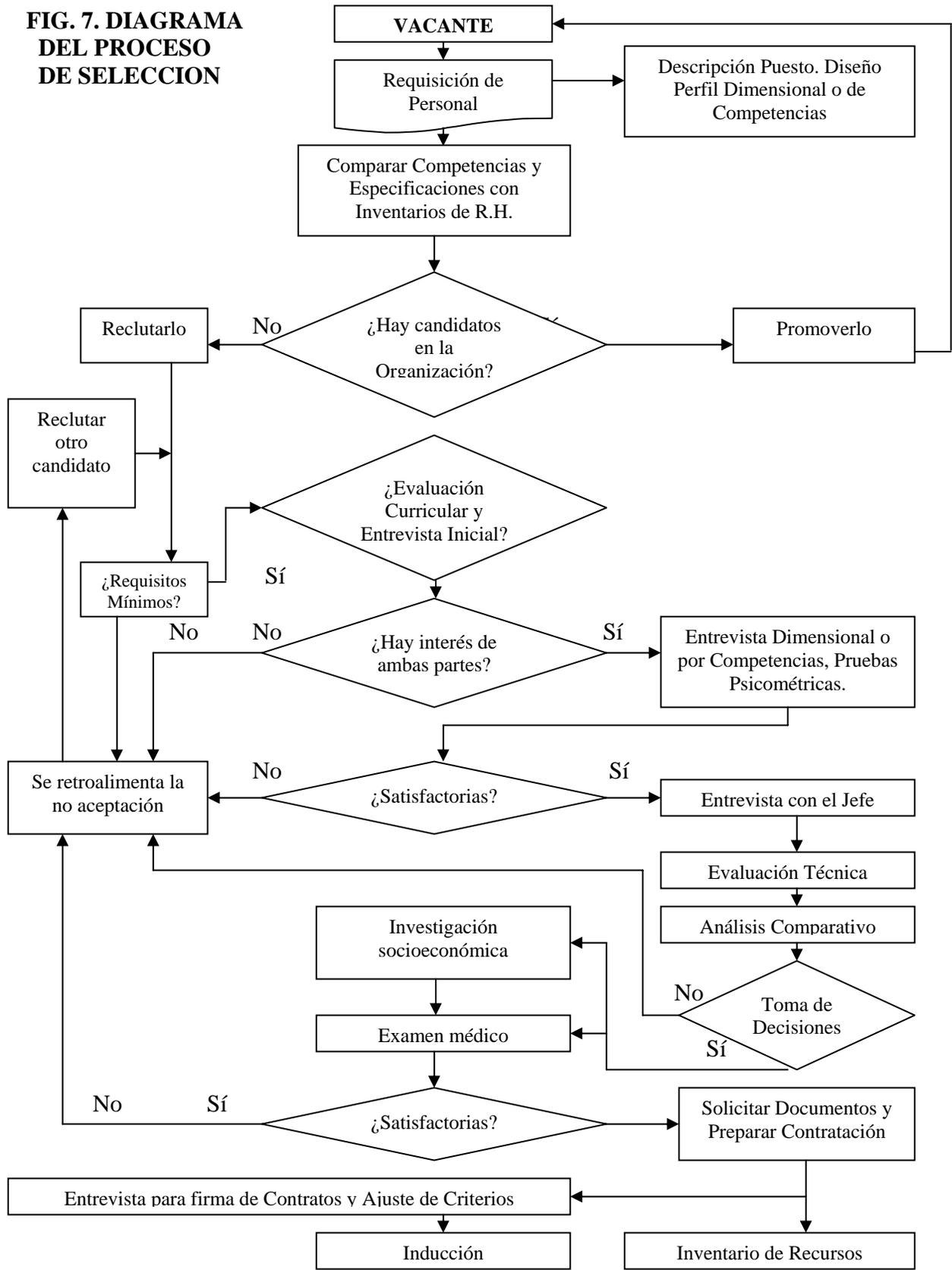
3. Administración de Promotores Externos

La principal actividad del Grupo Liverpool es la venta de ropa, artículos para el hogar y novedades, por lo que la empresa pone a la disposición del cliente una gran variedad de Marcas nacionales e internacionales. Y como los almacenes son un gran escaparate para esas empresas que desean promover sus artículos, el Grupo Liverpool ha llegado a acuerdos con esas empresas, quienes pueden ingresar a los almacenes a sus propios empleados quienes se encargan de promover sus productos a los clientes. Por lo que el Especialista de Recursos Humanos es el responsable de administrar a los promotores que laboran en su almacén.

4. Preparatoria UVL

Como ya se había mencionado en el apartado de desarrollo organizacional, Liverpool cuenta con la preparatoria escolarizada en donde todos aquellos empleados que deseen concluir sus estudios de Preparatoria lo puedan hacer, contando además con el beneficio de tener pase automático para estudiar la Licenciatura en la Universidad Virtual Liverpool.

FIG. 7. DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION



El Especialista de Recursos Humanos se encarga de coordinar a los empleados inscritos a la Preparatoria de su almacén; desde publicar la convocatoria hasta dar seguimiento una vez que los alumnos ya se encuentran inscritos en el sistema y contribuir a su permanencia en la escuela.

Principales puestos tipo en una tienda departamental

En Fábricas de Francia, así como en cualquier almacén del Grupo Liverpool, los puestos tipo son los siguientes:

- Vendedor Cajero
- Cajeras
- Auxiliares de Envíos
- Auxiliares de Mantenimiento
- Auxiliares de Crédito
- Auxiliares de Prevención de pérdidas
- Monitoristas
- Personal de Presentación visual (Display)
- Auxiliares de envoltura de regalos
- Jefes de Departamento
- Encargado de alteraciones (sastrería)
- Auxiliar de alteraciones

Cada tienda departamental cuenta también con un Restaurante tipo cafetería, incluso Fabricas de Francia Perinorte es el único almacén de la Republica Mexicana que cuenta con dos conceptos de Restaurante, el restaurante tipo cafetería y el Restaurante Italiano “Piacenza”. Por lo que los puestos tipo de un Restaurante son: Jefe de restaurante, Capitán, Vendedor de restaurante, Garrotero, Chef, Subchef, Cocinero, Ayudante de cocina, Hostess y Barman.

CAPÍTULO 3. LA ENTREVISTA DIMENSIONAL

En el presente capítulo nos ocuparemos de explicar en qué consiste la entrevista dimensional, además de que ejemplificaremos la aplicación de la misma en el puesto de vendedor cajero. Pero antes de ello, es importante abordar la entrevista de selección, así como los tipos de entrevista especializada más utilizados en la selección de personal.

3.1. La Entrevista de Selección de Personal

De acuerdo con (Grados 2003), la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. Por medio de la entrevista valoraremos la información obtenida en la solicitud y en los exámenes psicológicos.

La entrevista lleva a profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (con base en el análisis de puestos), la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Además de que sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones del puesto y de la empresa, como son el reglamento y las políticas de la empresa. Y aunque estas características no son inherentes al puesto, sí serán determinantes en cuanto al desempeño del empleado.

El aspecto básico que se debe de conocer cuando se va a realizar una entrevista de selección de personal, es el análisis de puestos; o en su caso, la descripción del puesto, con el fin de saber las funciones que se realizan en éste. El nivel de responsabilidad en el que se va a desempeñar, ya sea en el ámbito ejecutivo, funcionario, operativo, etcétera. Puestos que van a depender de él, a quién le va a rendir informe de sus actividades, los objetivos del puesto, experiencia ocupacional, nivel de escolaridad deseable, etcétera.

Una vez que ya se cuenta con el perfil del puesto se elabora una guía de entrevista y la estrategia que se va a utilizar en el proceso de selección. Todo esto va a depender de los segmentos de conducta que decidan evaluarse, principalmente por medio de la entrevista (Grados, 1993).

La entrevista de selección no debe tener una estructura rígida, de tal forma que aunque se cuente con una serie de preguntas, se pueda alterar el orden de las mismas, o plantearlas en forma diferente, considerando que cada entrevista es única; con lo que se logrará mayor flexibilidad y fluidez (Guth, 2004).

Guth considera que es necesario analizar si en la entrevista, el entrevistador logró lo siguiente:

- ✓ Culminar los objetivos de la entrevista.
- ✓ Escuchar activamente.
- ✓ Lograr objetividad en la apreciación.
- ✓ Ayudar al aspirante a ampliar su campo de percepción.
- ✓ Crear un ambiente favorable y permisible.
- ✓ No “seguir la corriente” al aspirante ni que éste siga la del entrevistador.
- ✓ Establecer un buen clima de confianza durante la entrevista.
- ✓ Recibir personalmente al aspirante desde afuera de la oficina y acompañarlo al final.
- ✓ Prepararse para la entrevista, estudiar el análisis de puestos, la guía de entrevista y la solicitud de empleo o currículum del aspirante.
- ✓ Cerrar adecuadamente la entrevista.
- ✓ Indicar al aspirante el resto del procedimiento para la selección.
- ✓ Evitar los efectos de halo, así como los de la primera y última impresión.
- ✓ Entender el contexto o marco de referencia del aspirante, tener empatía, ser asertivo, tener control afectivo, seguridad en sí mismo y conducta ética.
- ✓ Cuidar que exista congruencia entre los mensajes verbales y los no verbales.
- ✓ Cuidar que el lenguaje sea el adecuado de forma que lo entienda el aspirante.
- ✓ Mantener entusiasmo durante la entrevista de empleo.

- ✓ No olvidar que la entrevista de empleo es un todo constituido por diversos factores con variables de carácter psicológico, sociológico, de comunicación, etcétera.
- ✓ Mantener un contacto de ojos adecuado con el aspirante.
- ✓ Sentarse cómodamente pero sin exageraciones.
- ✓ En general, estar relajado y tranquilo. Un entrevistador nervioso pone nervioso también al aspirante.
- ✓ Saludar de mano.
- ✓ No invadir el espacio personal del aspirante.
- ✓ Cuidar el aspecto físico: buena presentación formal o casual dependiendo del tipo de empresa.
- ✓ No sugerir respuestas.
- ✓ No intimidar al aspirante.
- ✓ No hablar demasiado.
- ✓ No utilizar un vocabulario técnico con aspirantes que no lo manejen.
- ✓ No temer preguntar lo que se debe preguntar.
- ✓ Tomar notas.
- ✓ Mostrar interés genuino por el candidato.
- ✓ No ser agresivo ni enojarse.
- ✓ Tratar con cortesía a todos los aspirantes.
- ✓ Procurar privacidad durante toda la entrevista de empleo.
- ✓ Asegurar confidencialidad de la información.
- ✓ Ofrecer, en la medida de lo posible, café, refresco o agua al aspirante.
- ✓ No forzar jamás al candidato; con ello, él pierde la confianza en el entrevistador.
- ✓ Actuar con naturalidad.
- ✓ No distraerse, mantener todo el tiempo plena concentración en la entrevista.
- ✓ Al preguntar, dar tiempo suficiente para responder y no abrumar con una pregunta tras otra al aspirante.
- ✓ Cuidar de no herir al aspirante con comentarios o preguntas que le puedan humillar o discriminar.
- ✓ Ser flexible al llevar a cabo la entrevista. A veces se requiere cambiar un poco el orden de las preguntas o buscar otras estrategias.

- ✓ Ajustarse lo más posible al tiempo disponible y hacerlo saber al aspirante desde el inicio.
- ✓ Concentrar la atención y llevar la entrevista a los puntos clave o verdaderamente valiosos, evitando los detalles irrelevantes.

La validez de la entrevista de empleo se juzga por la medida en que el tipo de entrevista o la clase de conductas del entrevistador predicen algún criterio, como aceptación del puesto por el aspirante o posterior éxito o fracaso en el puesto desempeñado. Es importante mencionar que una entrevista de empleo puede ser confiable pero no válida, ya que puede ser consistente en todos los datos y juicios, pero no medir lo que se supone debe evaluar: el desempeño potencial del aspirante.

□ Estructura de la Entrevista

La entrevista se encuentra dividida en una serie de etapas:

Apertura: Es la recepción formal del entrevistado. Aquí se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo, la cuál es determinante para el resultado de la entrevista.

Rapport: Es el grado de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad para que el entrevistado sea más transparente al momento de proporcionar información. En el rapport hay dos conceptos a considerar: a) Approach. Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma; es decir, que tan formal ó informal será esta.

b) Empatía. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así, entenderla mejor.

Desarrollo: Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información. El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas, por ejemplo: “¿dónde vive usted?”

Cima: En esta parte se obtiene información básicamente cualitativa y, por lo tanto, es más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que del entrevistador y las preguntas utilizadas son de tipo abierto.

Cierre: Se da con un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Es conveniente preguntar al candidato sino tiene algo más que agregar; o bien, sino tiene alguna duda que desee aclarar. Y para finalizar, se debe hacer sentir al candidato que la entrevista valió la pena.

El objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas:

Área General,
Área Escolar,
Área ocupacional,
Autoconcepto,
Metas,
Área familiar,
Pasatiempos y
Salud

El seleccionador debe de conocer la cultura de la organización y las características del contexto. Es muy importante que en una situación de entrevista se pueda contar con un espacio privado y protegido. El seleccionador cuenta con dos clientes: la empresa y el postulante. Sí el seleccionador asume un papel frío y distante, esto lo lleva a alejarse del aspecto humano de su tarea y limita su ejercicio. El seleccionador necesita confrontar las hipótesis que se formula frente al candidato, debe de hacerlo, por ejemplo: observo este “tipo” de rasgo, ¿usted lo reconoce? Para el candidato la opinión que el entrevistador se formule de él puede ser muy importante. Muchas veces el entrevistador detecta algunos rasgos negativos en el candidato o no deseables por la empresa, pero la decisión de contratarlo no se altera probablemente porque el candidato es especialista en una técnica que resulta clave para la posición a cubrir.

La tarea de un psicólogo en el proceso de selección consiste en conocer al candidato; para ello se debe afrontar al candidato más allá del resultado de las pruebas, estas son disparadores que brindan datos con los que se construyen hipótesis de trabajo. Uno de los servicios que la empresa más valora es contar con la asistencia de un profesional que le brinde la posibilidad de pensar en la gente y en los recursos validos que cada candidato esta en condiciones de aportar (Victoria 1996).

El estilo del evaluador esta siempre presente, su manera particular de interpretar la realidad, su tabla de valores, sus criterios. Reconocer la importancia que estos aspectos tienen en su tarea contribuirá a una labor profesional más efectiva.

Un entrevistador competente es aquel que trabaja en sus propios procesos mentales para separar lo que ve y siente en la otra persona, de las características que debe evaluar respecto a un parámetro de comparación.

El responsable de Selección de Personal tiene como misión promover el desarrollo humano y económico de la empresa, integrando personas afines a la cultura y a las expectativas de desempeño en cada uno de los puestos, para que a través de su crecimiento individual fortalezcan el de la Organización.

Cómo saber sí las personas son afines a la cultura de la empresa y a las expectativas de desempeño. Es donde empieza un proceso de análisis estructurado, desde definir qué necesitamos, en términos de conducta, con los valores de la Organización, hasta qué comportamiento relacionado al desempeño queremos ver en las personas que contratemos.

Resulta deseable presentar entre dos y tres candidatos; pero actualmente, el ritmo y la escasez de recursos con los que habitualmente se trabaja; además del nivel de especialización, no nos permiten llegar al final del proceso con suficientes candidatos. Por lo que al final, la terna se reduce por lo general a dos finalistas.

Con frecuencia la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección, y resulta definitoria. Para el entrevistador, es la oportunidad de conocer al candidato y poder detectar características personales, habilidades, experiencia, etcétera, que puedan contrastar con el perfil buscado.

Las habilidades que un entrevistador debe tener son:

- mantener buena distancia y ganar confianza,
- atreverse a preguntar,
- mantener el encuadre,
- establecer una fluida comunicación y una buena relación,
- intuición para preguntar con acierto,
- imaginación para generar hipótesis ,
- agilidad para conducir entrevistas en poco tiempo y
- habilidad para generar un clima comfortable.

El entrevistador que cuenta con recursos psicológicos (conocimiento y técnicas) explorará las características personales. Si carece de tales recursos, centrará su atención en el contenido del rol: conocimientos, habilidades, destrezas y su inserción laboral. Cada seleccionador utiliza los recursos que posee. Los psicólogos estamos instrumentados para la conducción y la lectura dinámica de la entrevista y el examen de las diferentes áreas de interés personal, laboral, social, etcétera. Victoria (1996), menciona que para entender cómo se conjugan dinámicamente los distintos aspectos observados, se requiere formación específica en ciencias del comportamiento.

Una entrevista de selección debe de ser una oportunidad de conocer al otro y observar cómo se conduce. Victoria (1996), menciona que nuestro supuesto básico en la entrevista consiste en creer que esa “partecita” que estamos considerando es una expresión del todo. El todo al que se refiere es el rol laboral, “pronosticar” cómo va a conducirse esta persona en su trabajo, en su rol laboral y la información a la que accedemos es sólo una muestra.

Grados (1993), afirma que en la situación de entrevista, el entrevistador debe estar muy atento a los estímulos que emite, porque éstos pueden generar respuestas condicionadas que pueden entorpecer o facilitar el proceso de la entrevista. Por ejemplo, un sujeto llega a la situación de entrevista, la cual se vuelve para él, una situación discriminativa, lo que provoca un comportamiento muy peculiar de acuerdo con las expectativas y resultados de entrevistas anteriores; o bien, de la misma situación del momento. En el inicio de la entrevista, es probable que el sujeto proyecte nerviosismo, timidez, etcétera, y el entrevistador comience a establecer el rapport y la confianza para que poco a poco logre un clima de espontaneidad.

Grados (1993), menciona que en la situación de entrevista no basta reforzar de manera discriminativa, sino que implica un análisis minucioso para encontrar cuál es el medio más adecuado para inducir la respuesta correcta. No existen reglas generales, la eficiencia es el fruto de la experiencia constante, lo cuál conduce no solo al qué hacer, sino al cómo hacer y en qué momento. Por lo que algunos medios para conseguir que el individuo de la respuesta adecuada, pueden ser:

- Aumentar las respuestas.
- Disminuir las restricciones.
- Estructurar el ambiente.
- Forzar la respuesta.
- Presentar un modelo.
- Dar instrucciones.
- Ensayo y error.

El entrevistador no debe involucrarse excesivamente con el candidato, pero tampoco debe de tener una distancia excesiva que le impida lograr el punto de contacto necesario. En una entrevista de selección, no es esperable ni deseable que se realicen confianzas muy íntimas, ya que estos son indicadores claves de problemas en relación con los límites, aspecto muy significativo.

□ Dificultades de la Entrevista:

Algunas de las dificultades de la entrevista son:

- cómo evaluar el potencial en 30 minutos.
- cómo establecer límites.
- el cierre.
- obviar datos.
- hasta donde preguntar.
- no caer en la trampa del currículum.
- temor a invertir la situación.
- tipo de preguntas que pueden usarse para sondear áreas.
- el vicio del tiempo prolongado.
- los riesgos de estereotiparse.

A este respecto, Goodale (1996) menciona que, la entrevista de selección es fundamental porque la decisión de contratar a una persona implica una importante inversión para la Organización. La entrevista de selección es el instrumento más ampliamente utilizado o fiable para el especialista de selección; constituye la etapa más personal en el proceso de selección, puede ser un instrumento eficaz para conseguir su objetivo más importante: elegir al mejor candidato para un puesto de trabajo. Sin embargo, como comúnmente se utiliza, la entrevista de selección no alcanza su objetivo. El fracaso de la entrevista como predicción del futuro rendimiento puede normalmente deducirse, considera el autor, del modo cómo dicha entrevista ha sido planificada y realizada.

Los dos componentes esenciales de una entrevista eficaz son su contenido y su dirección. El contenido hace referencia a los temas tratados en la entrevista y a las preguntas que se formulan. La dirección se refiere a la forma en que el entrevistador trata ese contenido.

A continuación mencionamos algunos fallos de la entrevista de selección que Goodale (1996), considera importante:

I. La mala planificación

- Los entrevistadores no conocen sus objetivos.
- Los entrevistadores no planifican ni estructuran la entrevista.
- Los entrevistadores no conocen el puesto de trabajo al que aspira el candidato.

II. El enfoque psiquiátrico

- El entrevistador asume el rol de psiquiatra aficionado.
- El candidato es juzgado con criterios inapropiados.

III. Los entrevistadores son seres humanos

- Abundan las actitudes personales y los estereotipos.
- Aparecen sesgos de primeras impresiones y se precipitan las conclusiones.
- Olvidos del entrevistador.

IV. Las entrevistas violan las normas de la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo.

- El entrevistador trata temas que están prohibidos.
- La información se basa en temas irrelevantes.

Este autor considera que probablemente el mayor defecto de la entrevista de selección es la forma en que nosotros, evaluamos a los candidatos. Frecuentemente, los entrevistadores tratan de evaluar la personalidad básica del candidato en media hora. Se hacen juicios sobre sus características de personalidad, tanto como sobre sus conocimientos y destrezas.

La información es recogida a lo largo de la entrevista para contestar a dos preguntas fundamentales: ¿Quiere el candidato desempeñar el puesto de trabajo? y ¿puede el candidato desempeñar el puesto de trabajo?

Como entrevistadores tenemos que descubrir si el candidato quiere realmente trabajar para nuestra empresa, seguir dentro de ella, una determinada carrera y acepta un puesto de trabajo disponible. Este punto me parece fundamental, ya que a lo largo de mi experiencia, me he encontrado con candidatos que mienten mostrando un interés que no tienen; y al final, solo se gasta tiempo en una persona que realmente no quiere trabajar para la empresa.

También es una tarea difícil determinar si el candidato puede desempeñar el puesto de trabajo. Aquí tenemos que concentrarnos en lo que los candidatos han hecho o han aprendido en el pasado y valorar si esa experiencia o esos conocimientos les capacitarán para llevar a cabo con éxito las tareas que deben desempeñar.

Todos los entrevistadores tienen a su disposición las mismas fuentes básicas de información, con respecto a si el candidato puede desempeñar el puesto de trabajo. La información es conducta, bien recogida del pasado, o bien observada durante la entrevista. Estas fuentes son: la experiencia anterior, laboral o no laboral; la educación y el entrenamiento anterior y la conducta actual.

3.2. La Entrevista Especializada

Grados (2003), menciona que la etapa más importante de selección es la evaluación psicológica, ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Aunque el autor menciona que la evaluación se lleva a cabo por medio de baterías psicológicas, no debemos limitarnos a estas herramientas. Desde luego que, ellas nos proporcionarán información muy valiosa para decidir si nuestro candidato es el más adecuado para el puesto; pero lo que verdaderamente vendrá a complementar nuestra evaluación de la capacidad intelectual y emocional del candidato es la Entrevista, la que nos permite conocer aspectos del candidato que no son posibles mediante ninguna prueba;

además de que la entrevista, nos permitirá confirmar los resultados de las pruebas psicológicas.

Muchos profesionales de Selección se quedan en la primera etapa; es decir, sólo llevan a cabo la entrevista inicial sin considerar o tal vez ni conocer la riqueza de información que nos puede proporcionar la entrevista especializada para tomar la decisión de si el candidato es el adecuado. Esto se debe probablemente por tratar de ahorrar tiempo en el proceso, o por desconocimiento de la entrevista especializada, y también debido a que la persona no se encuentra preparada o no es la adecuada para llevar a cabo la selección de personal.

A lo que Victoria (1996) menciona tres tipos de entrevista:

- ✓ Las entrevistas estructuradas, se conducen a partir de un temario ó un cuestionario, explorando temas previstos, frecuentemente son utilizadas por entrevistadores inexpertos o que no tienen formación en psicología.
- ✓ La entrevista semiestructurada, incorpora mayores grados de libertad a partir de temas o disparadores, que son considerados áreas a explorar.
- ✓ En las entrevistas libres o no estructuradas, la observación esta centrada en cómo el candidato estructura el tiempo y sus ideas.

Por su parte, Grados (2003) menciona tres tipos de entrevista en su clasificación:

I. Entrevista Directa: En este tipo el entrevistador realiza preguntas previamente diseñadas que van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas, por lo que se esperan respuestas más cortas y concretas. Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que representa en cuanto a tiempo. Sirve como filtro, para saber qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y así continuar a la siguiente fase.

II. Entrevista Indirecta: El entrevistado es el que toma la parte más activa, debido a que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas con el objetivo de señalar sólo el área que interesa y dejar a aquel la iniciativa de que hable de ella en la forma que desee. Esta modalidad de entrevista requiere de personal capacitado y , sobre todo, con experiencia. El entrevistador además de atender a las respuestas verbales del individuo deberá también de observar de manera cuidadosa todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulen, por ejemplo el grado de coherencia entre las expresiones corporales y verbales. Aquí se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: “plátiqueme sobre su familia”, “¿qué podría comentarme sobre su trabajo en la compañía X?”, etcétera.

III. Entrevista Mixta: Es una combinación de las entrevistas directa y de la indirecta. Es recomendable, al inicio, hacer preguntas directas y posteriormente se le va dando la pauta al entrevistado para que él hable libremente sobre el tema sugerido. El psicólogo deberá concentrarse en dirigirla adecuadamente para obtener la información necesaria.

3.3. La Entrevista Dimensional

La entrevista dimensional de selección es la herramienta del proceso de comunicación que nos permite obtener del candidato ejemplos de su comportamiento que podamos relacionar al comportamiento deseado en el puesto y en la organización, estructurándolo en dimensiones, habilidades o competencias.

La entrevista dimensional también es llamada Entrevista basada en Competencias, debido a que lo que se evalúa son comportamientos o conductas que a su vez son clasificadas en tres dimensiones: Intelectual, Motivacional e Interpersonal, de las cuales hablaremos en el siguiente apartado correspondiente al Modelo de Competencias de una tienda departamental.

Grados (2002) menciona que, Las Competencias Laborales se integran por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella, significan que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. La competencia laboral es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho.
- Bajo que condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de que lo que se hizo, se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio.

Le Boterf (2000), menciona que la competencia es una construcción, es el resultado de una combinación pertinente de varios recursos: los recursos necesarios para actuar con competencia, las actividades o prácticas profesionales que hay que realizar con competencia y las actuaciones, que constituyen los resultados evaluables que provienen de acciones realizadas.

Le Boterf considera que una persona competente es una persona que sabe actuar de manera pertinente en un contexto en particular, eligiendo y movilizand o un equipamiento doble de recursos: recursos personales, (conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales,...) y recursos de redes (bancos de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada, etcétera).

Saber actuar de forma pertinente supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos criterios deseables. El nombre de la actividad (volver a poner en orden una instalación, elaborar un plan de asistencia, concebir una pieza, etcétera.) no es suficiente

para dar cuenta de la competencia exigida. Lo que importa es la forma de realizar la actividad, la manera de trabajar. Se reconocerá que una persona actúa con competencia si sabe cómo prepararse para realizar una actividad teniendo en cuenta las condiciones y las modalidades de ejercicio.

Este enfoque permite distinguir y modular tres niveles en la evaluación de las competencias:

- La evaluación de los resultados.
- La evaluación de la actividad en función de los criterios de realización.
- La evaluación de los recursos.

Por su parte Grados (2003), quien ha escrito sobre La Entrevista Dimensional, menciona que una modalidad de la entrevista mixta es *la entrevista acertada ó dimensional* que se ha estado utilizando cada vez con mayor frecuencia dentro de las Organizaciones. Esta entrevista permite al ejecutivo tomar decisiones más adecuadas en la selección de personal.

El autor la divide en cuatro etapas:

1.- Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta futura.

La persona que ha solucionado un problema o que supo hacer bien el trabajo que se le dio en el pasado, será capaz de resolver un problema similar que se le presente hoy. Averiguar en una entrevista lo que el candidato ha hecho en el pasado es, el corazón de la selección acertada. La mayoría de los solicitantes siempre tratan de hacer un buen papel y dar una buena impresión al entrevistador, ellos tratan de ganarse el puesto hablando de lo que harían en caso de que se les empleara, de los problemas que resolverían, etcétera. Mediante el uso de la selección acertada se le obliga al candidato a que hable de lo que realmente ha hecho y no de lo que puede hacer (de hechos concretos). La base para hacer estas predicciones es que el comportamiento pasado tiende a repetirse. Es muy importante

puntualizar que para predecir el comportamiento futuro del candidato este no necesariamente tuvo que haber desempeñado las funciones que el puesto exige. Por ejemplo, el entrevistador puede evaluar la habilidad para las ventas de una persona que nunca había sido vendedor a través de cuestionarle acerca de las situaciones en las que la persona ha tenido que persuadir a otros, vender ideas o ejercer influencia sobre un grupo.

Dentro de la selección acertada existen tres componentes indispensables en la definición de cada experiencia o logro pasado:

- ❑ La situación o tarea (responsabilidades) que conducen a las acciones del candidato. La situación y la tarea se combinan y forman la introducción. Se refiere al porqué una acción tuvo lugar.
- ❑ Las acciones que ha tomado o no el candidato, pero de manera individual ya que en ocasiones los candidatos se asignan como suyos los logros de un equipo de trabajo.
- ❑ Los resultados o cambios que dichas acciones han causado, “¿fueron eficaces?”, ¿qué consecuencias tuvieron?”, etcétera.

Esto se puede representar mediante la palabra STAR (estrella) para recordar los componentes de la Selección Acertada. Es posible contar con una estrella completa, es decir, un buen ejemplo de comportamiento que contenga la situación o tarea, la acción y el resultado; sin embargo, esto no nos dice nada de la calidad del comportamiento, ya que es posible que el resultado haya sido el menos deseable. El orden de los componentes no es importante, de lo que sí hay que asegurarse es de que se incluyan los tres.

Los entrevistadores no se deben confundir al pensar que están recibiendo información importante acerca de un candidato, cuando en realidad no es así, tal vez lo que están obteniendo son afirmaciones de sentimientos y opiniones de lo que un candidato hará ó lo que le gustaría hacer, pero les resulta muy difícil hablar de ejemplos de cuándo lo hicieron.

2.- Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige.

Una dimensión es un modo de presentar cualidades específicas, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener éxito en el puesto que se encuentra vacante. Primero se deben de definir los comportamientos que deben de llevar al éxito o fracaso en dicha posición. Cuando la entrevista se basa en las dimensiones que definen el perfil del puesto, se contribuye a prevenir que una sola característica del candidato influya en exceso respecto a la decisión de contratación; se asegura el buscar la misma información con todos los candidatos y permite evaluar a todos de manera consistente. Cada entrevistador se guía por una lista de dimensiones que son requisito para el candidato a cubrir la vacante.

Grados (2003), menciona un ejemplo de dimensiones a considerar para el puesto de ejecutivo de ventas:

Dimensiones:

- ❖ Comunicación:
 - Cómo escuchar
 - Comunicación verbal
 - Traducción técnica

- ❖ Aspecto personal y de motivación
 - Iniciativa
 - Tolerancia a las presiones
 - Integridad

- ❖ Aspecto interpersonal y de ventas
 - Tenacidad
 - Liderazgo
 - Don de persuasión y de negociación
 - Impacto
 - Habilidad para las relaciones

❖ Toma de decisiones

- Análisis
- Juicio
- Capacidad para el análisis financiero
- Innovación
- Conocimiento del entorno
- Toma de riesgo

3.- Utilizar técnicas y habilidades eficaces de entrevista.

El éxito de una entrevista depende de las preguntas que en ellas se hagan. Existen cuatro cualidades básicas de las preguntas planeadas de comportamiento:

- Las preguntas planeadas de comportamiento producen informes de comportamiento; son sencillas y sin complicaciones.
- Ayudan a evitar contestaciones teóricas.
- No conducen al candidato a dar la contestación. El hacer preguntas sugerentes contamina la contestación.
- Se ajustan a las dimensiones, son las que harán resaltar el comportamiento en relación con los requisitos del puesto.

4.- Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato.

Consiste en hacer participar a otras personas en el proceso de entrevistas para que posteriormente integren y discutan los datos y tomen una decisión acerca de los mismos. Se lleva a cabo mediante una sesión de integración de datos a la que asisten los entrevistadores; en ella, cada uno vierte la información de cada uno de los candidatos, presentando asimismo sus comentarios a manera de evidencia que apoye sus determinaciones.

Clasificación numérica.

Después de efectuar la entrevista, cada uno de los entrevistadores clasifica de modo individual al candidato en cada una de las dimensiones que le correspondió evaluar, por lo que toma en consideración la calidad y la cantidad de los ejemplos de comportamiento que obtuvo a lo largo de la entrevista.

La clasificación que se puede asignar a cada dimensión puede variar en un rango de 5 a 1, donde cada valor significa:

Nivel 5. Bastante más aceptable (notablemente por encima del criterio concerniente a la calidad y a la cantidad de comportamiento necesario para ejecutar de manera satisfactoria el trabajo).

Nivel 4. Más que aceptable (por lo general excede el criterio concerniente a la calidad y a la cantidad del comportamiento necesario).

Nivel 3. Aceptable (cumple con el criterio de calidad y cantidad del comportamiento necesario).

Nivel 2. Menos que aceptable (por lo general no cumple el criterio en cuanto a la calidad y cantidad del comportamiento necesario).

Nivel 1. Bastante menos aceptable (notablemente por debajo del criterio necesario para ejecutar el trabajo satisfactoriamente).

También se cuenta con una escala de clasificación adicional para casos especiales:

- 0.** No hubo oportunidad para observar. Quiere decir que aún cuando el entrevistador elaboró preguntas para evaluar determinada competencia, no se encontró esta en el candidato.

- W.** Información insuficiente. Quiere decir que el entrevistado no proporcionó ejemplos de conducta que ayudarán a determinar si cuenta con determinada competencia.
- /.** Clasificación dividida. Se comporto de manera distinta en varias situaciones, es decir, el candidato mostró diferente nivel de competencia en situaciones similares y el entrevistador no logró identificar su nivel de dominio de esa competencia.
- H.** Demasiado alto (5H). El candidato mostró un nivel de dominio de esa competencia superior incluso al nivel 5.
- (+ ó -).** Comportamiento del candidato escasamente por debajo de la clasificación numérica, es decir, posee cierta competencia en un nivel muy elemental, menor que nivel 1.

Se recomienda que el entrevistador acompañe sus clasificaciones con comentarios adicionales que apoyen la asignación de valores para cada dimensión.

Por su parte, Prien (2003) sugiere una categorización en el momento de evaluar la entrevista dimensional, la cual mencionaremos a continuación. El autor considera que la entrevista no ha terminado hasta que el evaluador provee una clasificación ordenada de las respuestas recibidas para cada pregunta de comportamiento. En otras palabras, cada dimensión de comportamiento que esta siendo evaluada basada en la información de salida de la entrevista debería ser seguida por una clasificación objetiva.

El autor utiliza una escala de cinco puntos, esencialmente es una serie de categorías representativas de diferentes grados de posesión de una de las dimensiones de valor o grado de competencia definido para cada área. Esta es una escala genérica con propiedades de nivel relativo; es un instrumento estándar que puede ser aplicado a diferentes áreas de actividad, por ejemplo administrativa, supervisión, ejecutiva, etcétera.

Prien, recomienda las siguientes definiciones de categorías:

Nivel 1. Una valoración en este nivel indica la falta o el poco grado de posesión de esta competencia; es decir, el individuo podría tener un conocimiento ligeramente familiar o un

desempeño limitado en el área. Generalmente esto no es conveniente para un correcto trabajo en el área.

Nivel 2. Una valoración en este nivel indica un grado de posesión de la competencia en el límite. Un individuo en este nivel puede trabajar, pero se pueden esperar algunas deficiencias en el desempeño.

Nivel 3. Una valoración en este nivel representa un adecuado grado de posesión de la competencia. Adecuado, significa justo lo suficiente para funcionar en el trabajo que requiere esa habilidad particular.

Nivel 4. Una valoración en este nivel representa una avanzada posesión de la competencia en este nivel, se considera que cuenta con la competencia de una persona capacitada y puede funcionar de forma independiente y sin supervisión.

Nivel 5. Una valoración en este nivel indica habilidad o destreza, o casi posesión completa de la competencia. Cuando un individuo es calificado con nivel 5, puede o debería de ser considerado un modelo para otros empleados y un valioso recurso para la organización.

Es conveniente que el especialista de Selección de Personal tenga una hoja guía de entrevista donde en general considere puntos como:

- a. Situación de Posicionamiento. Que es la parte del proceso donde dejas el lápiz y solo hablas y de hecho pides que el candidato hable: “Me gustaría empezar de una forma general y que me des una descripción de tu experiencia...” Entonces, lo llevarás rápidamente con una serie de preguntas específicas acerca de hechos o circunstancias.
- b. Experiencia. Tomar de 10 a 15 minutos y dar la oportunidad de que el candidato hable de su experiencia. Obviamente solo habrá tiempo para cubrir los puntos importantes. Aquí se le menciona que empiece donde el desee, compartiendo lo más importante de su carrera, hablando de su trabajo regular.

- c. Trabajo Regular. Mencionarle al candidato: Háblame de las responsabilidades de tu trabajo regular. ¿A quién reportas o reportabas?, ¿quién te reportaba?, ¿qué parte del trabajo disfrutas más?, ¿y cuál, menos?.
- d. Metas. Preguntarle: ¿cuál es tu plan de carrera?, ¿qué quieres estar haciendo en los próximos 5 años?, ¿cómo consideras el trabajo en tus planes?, ¿qué competencias necesitas desarrollar?, ¿qué experiencias necesitas vivir en tu carrera?, ¿cuál es tu plan para desarrollar estas competencias?.
- e. Competencias referentes al trabajo. Insertar en la entrevista preguntas que evidencien la existencia de competencias buscadas; por ejemplo Creatividad, en donde le podemos decir: describe las más creativas e innovadoras ideas que has generado e implementado en los dos últimos años, ¿qué las hizo únicas?, ¿cuál fue el origen de las ideas?, ¿cuál ha sido o fue el impacto de su implementación?

3.4. Modelo de Competencias de una Tienda Departamental

El modelo de Competencias Liverpool se clasifica en tres dimensiones que son:

➤ **La Dimensión Intelectual.** Está compuesta por capacidad, aplicabilidad y estilo de toma de decisiones. Aun cuando se puede medir la capacidad intelectual de un candidato, resulta irrelevante si no la va a aplicar efectivamente en beneficio de la Organización.

En la entrevista se debe identificar cómo usa y aplica su capacidad intelectual. Esto se puede hacer observando su capacidad analítica cuando expone la forma en que ataca problemas específicos. Cómo organiza sus respuestas, qué tan imaginativo o preciso es para contestar, ¿analiza factores que son importantes para la cultura organizacional?

Al hacer las preguntas indicadas tendremos la oportunidad de saber cómo aborda las tareas intelectuales que son definitorias en el puesto (competencias).

Respecto al estilo de decisión, debemos de observar cómo combina los hechos y los sentimientos como soporte de sus decisiones. ¿Hay equilibrio?, ¿le da más peso a unos o a otros?; y sobre todo, ¿cómo se relaciona lo que observo de mi candidato con las necesidades del entorno?

➤ **La Dimensión Motivacional.** Esta dada por la interrelación de tres “motores” internos: el deseo de hacer las cosas bien, el deseo de hacer relaciones cercanas con otras personas y el deseo de impactar a otros.

La gente exitosa en cualquier campo tiene como característica el hecho de que realmente le gusta lo que hace y esto es lo que los mueve a hacerlo bien. Las Organizaciones en términos generales buscan personal que quiera hacer las cosas bien, por lo tanto habremos de buscar evidencias de alto logro en la motivación de los entrevistados; indagando también sobre qué tan interesados están en el puesto que se les ofrece.

Cuando preguntamos ¿qué metas tienes? o ¿dónde te ves dentro de cinco años?, lo más probable es que escuchemos respuestas prefabricadas (o, a veces superficiales, si nos quedamos en el dato). Lo que debemos indagar es que tan comprometidos están con sus objetivos. Una forma de profundizar es ¿porqué te pusiste esa meta? o ¿qué te hace sentir tan seguro de que esa meta está bien para ti?

Para quienes estén genuinamente motivados por el logro, las metas tendrán que ver con lo que conocen de ellos mismos, sobre sus fortalezas e intereses. Si solo responden “De hecho estoy abierto en los cambios que se puedan presentar respecto a mis objetivos...”, tienes una luz amarilla en su motivación. Puede ser que solo hayan memorizado una frase “brillante” que suena bien y no esté realmente comprometido con lo que dice que quiere lograr.

Como en toda la entrevista dimensional, tener solo una muestra de conducta respecto a una dimensión no será suficiente para decir, como en este caso, que la persona no tiene orientación a metas. Habrá que corroborar enseguida o más adelante, con una pregunta o acercamiento si lo que observamos en este punto se repite.

Las metas son importantes pero son un elemento nada más de la dimensión de Motivación. Otro elemento es el de sus intereses. Para determinar qué tan motivado estará nuestro candidato si lo contratamos, necesitamos entender sus intereses. Si hay relación entre lo que le gusta y lo que le ofrecemos podemos anticipar que estará satisfecho y permanecerá un tiempo razonable en el puesto o en la empresa.

➤ **La Dimensión Interpersonal.** Permite anticipar la forma en que alguien se va a relacionar con los demás y cómo influirá en un grupo. Los entrevistadores que evalúan esta dimensión únicamente por lo que observan durante la entrevista, pueden cometer errores de apreciación por tener información parcial. Se podrá observar su desenvolvimiento, su actitud y apertura pero aspectos como si sabe actuar como miembro de un equipo, cómo se relaciona con la autoridad o cómo trata a los colaboradores, difícilmente se “nota” en la entrevista. Para conocer sobre estas habilidades de la dimensión interpersonal tendremos que hacer preguntas que permitan al candidato describir conductas del pasado en muy diversas situaciones.

Este grupo de tiendas departamentales ha elegido trece Competencias con las que se ha elaborado el Modelo de Competencias sobre el que se basa para que cada Especialista de Recursos Humanos diseñe su propia Entrevista Dimensional. Se tendrá que definir qué competencias se deben evaluar para cada puesto. Las preguntas son elaboradas libremente por el Especialista pero siempre tomando en cuenta el Modelo de Competencias y teniendo presente que el objetivo es evaluar al candidato.

De esas trece competencias, se considerarán desde seis hasta diez, dependiendo del puesto para el que se va a evaluar al candidato. Mientras mayor jerarquía y responsabilidades tenga el puesto, más competencias se evaluarán al candidato que participe para ese puesto. A continuación se muestra el cuadro que resume las trece competencias clasificadas en las tres dimensiones, definiendo cada una de ellas (ver fig. 8).

3.5. Estructura de la Entrevista Dimensional utilizada en una Tienda Departamental

La entrevista dimensional tiene como objetivo último encontrar la adecuación entre personas y puestos.

Y su estructura contempla el desarrollo de objetivos específicos, tales como:

- Crear la imagen inicial y a veces única de la organización.
- Determinar la posibilidad de adecuación entre el candidato y el empleo específico en la organización, lo cual se puede lograr a través de la calidad de la información recabada.
- Proporcionar al solicitante información general sobre el trabajo y la organización, los beneficios que puede obtener y los requisitos que deberá reunir.

Para cumplir su objetivo, la entrevista dimensional requiere de la planeación, que es básica por dos razones, enmarcadas en los objetivos específicos, que se indican a continuación:

- Ahorrar tiempo porque el análisis previo del perfil permite detectar los aspectos más relevantes y enfocarse a ellos.
- Tener un orden, gracias a la preparación, lo cual facilitará relacionar hechos e impresiones y muy importante: tomar notas más fluidamente.

En la planeación de la entrevista, es importante considerar los siguientes tres elementos:

- Ambiente Físico. El lugar debe de escogerse en función de tranquilidad, privacidad y libre de interrupciones.

Fig. 8. Modelo de Competencias de una Tienda Departamental

| <i>DIMENSION</i> | <i>COMPETENCIA</i> | <i>DEFINICIÓN</i> |
|------------------------------------|---|--|
| DIMENSIÓN MOTIVACIONAL | Integridad | Apego congruente a los valores universales de la Organización. |
| | Equilibrio Emocional | Compromiso personal con el desarrollo de habilidades que dan crecimiento y equilibrio racional/emocional |
| | Adaptabilidad | Aceptación por convicción de ambientes, procesos y normas existentes ó diferentes a los establecidos |
| | Motivación al logro | Entusiasmo consistente y dinamismo para alcanzar estándares de excelencia autodefinidos |
| | Innovación | Búsqueda y aplicación productiva y rentable de respuestas diferentes, alineadas a la filosofía organizacional, para la mejora continua. |
| DIMENSIÓN INTELECTUAL | Análisis y toma de decisiones | Identificación y aprovechamiento de datos y hechos significativos para la búsqueda de soluciones y/o la mejor toma de decisiones. |
| | Negociación Ganar-Ganar | Consecución de acuerdos satisfactorios para las partes con compromisos y actuación derivada del mismo. |
| | Organización | Estructuración de prioridades, acciones, plazos y recursos para la consecución de las tareas y proyectos. |
| | Planeación y Desarrollo de Estrategias | Enfoque a futuro, según análisis de tendencias, para identificar oportunidades, amenazas, escenarios posibles y derivación de planes y proyectos a consecuencia. |
| DIMENSIÓN INTERPERSONAL | Liderazgo | Impacto efectivo en otros, para la consecución de metas organizacionales a través del aprovechamiento y el desarrollo del talento humano a su cargo. |
| | Comunicación Efectiva | Eficacia derivada de interacciones genuinas entre las partes, sea por vía escrita u oral. |
| | Trabajo en equipo | Ejercicio del rol correspondiente, en grupos naturales o funcionales, con enfoque al cumplimiento del objetivo común, y al logro de un ambiente de confianza. |
| | Enfoque a la Satisfacción del cliente | Cumplimiento de estándares de calidad y de servicio acordados con clientes internos y/o externos. |

- Horarios. En cuanto a horarios, es esencial la planeación de las citas para que la espera del candidato sea mínima. Debe concederse tiempo para elaborar el reporte de entrevista.

- Guía. Conformada por los pasos indicados, en el siguiente orden:
 - a. Rapport.
 - b. Explicar objetivo de esta entrevista: Conocer algunos de tus comportamientos de trabajo para relacionarlos posteriormente al resto de la información y al Perfil dimensional de la empresa.
 - c. Cuidar que el entrevistado nos de respuestas en el formato APR (Antecedentes, Proceso, Resultados) o STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado). Es nuestra responsabilidad obtener la información que buscamos.

El entrevistador debe de estar alerta todo el tiempo para que los juicios que va haciendo sean validados a través de la búsqueda de evidencias contrarias. Esto es, plantear otras preguntas imparciales para encontrar más evidencia de comportamiento sobre una misma dimensión.

Si además recordamos que para disminuir la subjetividad que nos presentan las trampas de la mente, debemos tomar notas textuales; entonces, el rol del entrevistador toma un aspecto multifacético. No es fácil dominarla a la primera, pero sí es retador y con la práctica veremos todos los beneficios de hacer una buena entrevista.

Dado la importancia de registrar información durante la entrevista, a continuación mencionamos algunas recomendaciones de:

Cómo tomar notas:

- Al inicio de la entrevista, debe informar al candidato que usted estará tomando notas para que lo pueda hacer abiertamente, aunque tampoco es necesario que vea lo que usted escribe.
- Registre las palabras clave (verbos y sustantivos) que dan evidencias de los comportamientos del candidato que se relacionan con las habilidades o dimensiones.
- Use las abreviaturas o códigos que le resulten cómodos y rápidos con base en su estilo personal de escribir.
- El registro de la información no debe de hacerse de inmediato, sobre todo cuando se trata de información delicada o en la que el candidato se muestra susceptible ya que puede limitar su franqueza o apertura. Tampoco constituir una señal para que el candidato restablezca, detenga o inicie la conversación.
- Practique para contrarrestar posibles efectos negativos, tales como pausas inesperadas, ante las cuales no debe incomodarse, tranquilícese y continúe con sus notas. Si no puede mirar al candidato, no se preocupe, tendrá más de una oportunidad para hacerlo.
- En cuanto termine la entrevista ordene sus notas.
- Descifre las respuestas para asignar un (+) o un (-) de acuerdo al comportamiento esperado y ubicar las evidencias en las dimensiones.
- De acuerdo a los criterios establecidos, evalúe si no tenemos suficiente información, es mejor pedir a alguien más que haga otra entrevista informándole nuestras lagunas o volver a citar al candidato, que hacer inferencias equivocadas.

3.6. Desarrollo de un caso: Vendedor Cajero.

A continuación ejemplificamos la aplicación de la Entrevista Dimensional en Fábricas de Francia, para un puesto en particular, el de Vendedor Cajero. Se escogió este puesto porque es el más representativo de los puestos clave que se contratan en esta empresa.

Descripción de Puesto

A continuación se menciona la Descripción de Puesto de Vendedor Cajero (ver fig. 9). Es muy importante señalar que en esta descripción ya se incluyen las competencias que son importantes evaluar para este puesto en la Entrevista Dimensional, como resultado de la actividad profesional desarrollada; y las cuales son:

- ❖ Integridad
- ❖ Adaptabilidad
- ❖ Comunicación efectiva
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Enfoque a la satisfacción del cliente
- ❖ Organización

Proceso de identificación de competencias de una descripción de puesto

Es importante aclarar que en general las descripciones de puestos contienen una explicación de las funciones propias de la posición; pero no señalan explícitamente la competencia requerida. Es aquí donde el responsable de selección de personal debe poner especial atención en este proceso de identificación de competencias para definir a cual de ellas se refiere.

Por ejemplo, la descripción de puesto de un Supervisor de Producción indica que una de sus principales funciones es: desplegar diariamente los objetivos de cantidad de producción que tendrán que manufacturar al día siguiente. Aquí, el responsable de selección, en un proceso de determinación de competencias para este puesto, identificará que es necesario que esta persona tenga habilidad de comunicarse con su grupo de colaboradores; definiendo entonces, que la competencia a evaluar es *comunicación efectiva*.

Como observamos en el ejemplo anterior, este es el proceso que se sigue para identificar las competencias requeridas en un puesto a partir de la descripción del mismo.

Ahora que conocemos el proceso clave de identificación de competencias pasemos a analizar la descripción del Puesto de Vendedor-Cajero, con la finalidad de identificar los elementos clave de las funciones que nos puedan ayudar a determinar las competencias requeridas en el candidato para cubrir los requerimientos de este puesto.

En nuestra descripción de puesto del vendedor cajero, la primera actividad enunciada dice:

“Es responsable, bajo supervisión de un jefe de departamento, de atender al cliente cubriendo las necesidades del mismo dentro de su área de trabajo, ayudándole en la selección de los artículos que desean adquirir”.

Del análisis de esta actividad encontramos que los elementos claves son:

- Atender al cliente
- Cubrir las necesidades
- Ayudar al cliente a seleccionar artículos que desea adquirir.

Cuya naturaleza es indudablemente de orientación a la satisfacción del cliente. Entonces nuestra competencia a evaluar es: *Enfoque a la satisfacción del cliente*, con un alto nivel de dominio de esta competencia. ¿Por qué se requiere un nivel máximo de dominio? Por el simple motivo de que el cliente es su razón de ser en la Empresa.

Así con las competencias que vayamos definiendo, elaboraremos nuestra gráfica del Perfil de Competencia para el puesto de vendedor cajero, como se muestra en la figura 10.

La segunda actividad en la descripción de puestos que analizamos, dice:

“También se encarga de preparar la nota, amparando los productos seleccionados por el cliente y de hacer el cobro de los mismos en efectivo o a crédito, según sea el caso.”

- Preparar la nota (ticket)
- Amparando los productos...(compra)
- Hacer el cobro en efectivo o a crédito

Como podemos ver, los elementos de esta actividad están orientados al manejo de valores monetarios y a la correcta elaboración del documento que ampara la venta. Hay una relación marcada de número productos y cobro de los mismos; por lo que la competencia a evaluar tiene

que ver con el valor de *integridad*, que el empleado del puesto debe tener. Y hay que seleccionar candidatos con un alto nivel de *integridad*.

Otras actividades descritas para el vendedor cajero son:

“Se encarga de llevar el control de la mercancía que se le asigna dentro del departamento y bodega.”

“También verifica que la mercancía se encuentre bien etiquetada y clasificada por colores, tallas y en su caso, modelos dentro del departamento.”

“También verifica que el departamento se encuentra en óptimas condiciones de orden.”

Con elementos de competencias tales como:

- Llevar controles
- Verificar mercancía
- Mercancía etiquetada y clasificada
- Mantener condiciones de orden,

Lo que manifiesta la competencia de *Organización*.

Es importante mencionar que el nivel de desempeño de cada competencia requerida, varía según el tipo de puesto que estemos evaluando, por ejemplo para el puesto de vendedor cajero, se requiere un mayor nivel de desempeño de la competencia de *Enfoque a la satisfacción* del cliente que la de *Trabajo en equipo*, ya que interactúa directamente con el cliente.

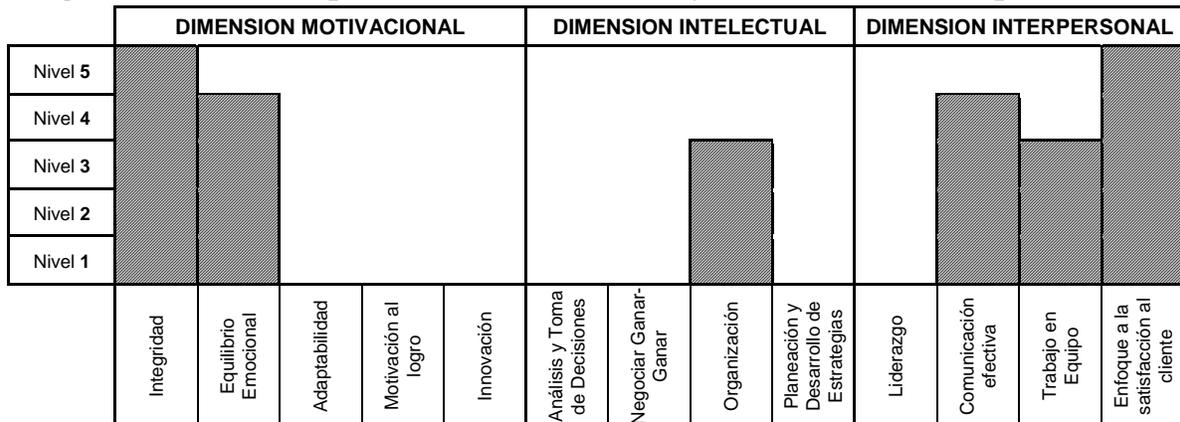
En la figura 10 han quedado plasmados los niveles de desempeño para las distintas competencias definidas para el vendedor cajero.

El resultado del proceso anterior sirve entonces como una herramienta de trabajo para el diseño del cuestionario que se utiliza para evaluar el dominio de las competencias en el candidato.

Fig. 9. Ejemplo de una Descripción de Puesto de Vendedor Cajero

| | |
|--|---|
| PUESTO: VENDEDOR CAJERO | DESCRIPCIÓN DEL PUESTO |
| | EDAD: DE 18 A 32 AÑOS SEXO: INDISTINTO ESCOLARIDAD: BACHILLERATO TERMINADO |
| | EXPERIENCIA: DESEABLE DE UN AÑO EN VENTAS. NO ES INDISPENSABLE |
| COMPETENCIAS | |
| INTEGRIDAD, ADAPTABILIDAD, COMUNICACIÓN EFECTIVA, TRABAJO EN EQUIPO, ENFOQUE A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ORGANIZACIÓN | |
| ACTIVIDADES | |
| <p>Es responsable, bajo supervisión de un jefe de departamento, de atender al cliente cubriendo las necesidades del mismo dentro de su área de trabajo, ayudándoles en la selección de los artículos que desean adquirir.</p> <p>También se encarga de preparar la nota, amparando los productos seleccionados por el cliente y de hacer el cobro de los mismos en efectivo o a crédito, según sea el caso.</p> <p>Se encarga de llevar el control de la mercancía que se le asigna dentro del departamento y bodega.</p> <p>También verifica que la mercancía se encuentre bien etiquetada y clasificada por colores, tallas y en su caso, modelos dentro del departamento.</p> <p>Así mismo, realiza los registros de los pagos por parte de los clientes a tarjetas de crédito Liverpool, de igual manera, es responsable de proporcionar los saldos de dichas tarjetas a los mismos.</p> <p>También verifica que el departamento se encuentra en óptimas condiciones de orden.</p> <p>Reporta a Jefe de Departamento</p> | |

Fig. 10. Perfil de Competencias del Vendedor Cajero en una Tienda Departamental



Ejemplo de Entrevista Dimensional para el Puesto de Vendedor Cajero

Llegamos a la parte medular del actual trabajo al presentar la Entrevista Dimensional para el puesto de Vendedor Cajero, en la que se diseñaron las preguntas que pretenden medir cada una de las competencias que para este puesto se consideran esenciales.

➤ Entrevista Dimensional Para El Puesto De Vendedor Cajero

Nombre del candidato:

Edad: Escolaridad:

Fecha:

Entrevistador:

Puesto a ocupar:

| Competencias | Dominio Requerido | | | | | | Dominio Observado | | | | | | Compatibilidad | Excedente |
|--------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|---|----------------|-----------|
| 1 Integridad | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | |
| 2 Adaptabilidad | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | |
| 3 Comunicación Efectiva | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | |
| 4 Trabajo en Equipo | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | |
| 5 Enfoque a Satisfacción del cliente | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | |
| 6 Organización | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | | |

Suma Total —————→

Suma Total/Total de Competencias = % —————→

Guía de Calificación

| | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|
| 5 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
|---|----|----|----|----|----|

| | | | | |
|---|----|----|----|----|
| 4 | 25 | 25 | 25 | 25 |
|---|----|----|----|----|

| | | | |
|---|----|----|----|
| 3 | 33 | 33 | 33 |
|---|----|----|----|

| | | |
|---|----|----|
| 2 | 50 | 50 |
|---|----|----|

| | |
|---|-----|
| 1 | 100 |
|---|-----|

Escala de Calificación Porcentual

| | |
|-----------|-----------------------|
| 0 a 55% | No se apega al puesto |
| 56 a 70% | Poco Potencial |
| 71 a 79% | Potencial Promedio |
| 80 a 85% | Potencial |
| 86 a 100% | Alto Potencial |

Preguntas para Rapport

¿Qué es lo que más disfruta de su trabajo?

¿Cuáles son las mayores satisfacciones de su vida laboral? ¿Y en general?

Hábleme de un trabajo que usted haya desarrollado, del cual se sienta muy orgulloso.

Integridad

¿Te ha pasado que te das cuenta que un compañero de trabajo esta haciendo cosas indebidas? ¿Qué has hecho?

Si tu jefe te pidiera que realizaras una acción que va en contra de tus valores, ¿qué harías?

¿Te ha sucedido?

¿Te ha pasado que te das cuenta que la calidad del producto o servicio que le vas a dar a un cliente no va a cumplir con las expectativas? ¿Qué has hecho?

¿Cuál sería su definición del comportamiento ético de un empleado?

Adaptabilidad

En tu nuevo trabajo, te das cuenta que uno de tus compañeros te oculto información importante para tus funciones, ¿tu qué haces?

Tu jefe te pide que organices un trabajo con dos personas con las que no mantienes buena relación, ¿cómo lo llevas a cabo?

¿Qué preferencia tiene por desarrollar trabajos que implican una participación grupal, o por el contrario, trabajo individual?

Comunicación Efectiva

¿Qué le dirías a uno de tus compañeros, quien te cuestiona sobre un aumento de sueldo que te dieron, quien te menciona que fue injusto?

Dame un ejemplo de alguna vez que hayas tenido una diferencia de opinión con tu jefe.

¿Qué paso? ¿Qué hiciste?

¿Recuerdas alguna fuerte diferencia de opinión que hayas enfrentado con alguien? Cuéntame.
¿Alguna vez te ha tocado enfrentar a un cliente insatisfecho, que se notara molesto por algo?
¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado?

Trabajo en equipo

¿Cuál sería una aportación adicional que tu hayas hecho a un equipo de trabajo? Y menciona una aportación adicional que tu recuerdes de algún compañero.
Un miembro de tu mismo equipo de trabajo no quiere colaborar para el logro de un objetivo que los involucra a ambos, ¿tu que harías?
¿Qué has hecho cuando no estas de acuerdo con la opinión de tus compañeros de equipo?
¿Cuál es la forma más efectiva para que un jefe logre que su equipo coopere?

Enfoque a la Satisfacción del Cliente

Pláticame una situación en la que un cliente te haya reconocido por algo ó te haya hecho un cumplido.
Cuéntame algún incidente en el que hayas enfrentado a un cliente molesto o preocupado.
¿Qué hiciste? ¿Cómo lo resolviste?
¿Alguna vez has tenido una sensación de impaciencia y frustración tratando con clientes?
¿Cómo lo has manejado?
¿Cómo te das cuenta si tus clientes realmente se van satisfechos con tu atención?

Organización

¿Qué has hecho cuando tienes que terminar dos trabajos importantes a la vez para entregarlos oportunamente?
Cuéntame de alguna situación en la cual no pudiste concluir la tarea asignada. ¿Qué harías diferente?
¿Qué acciones tomas cuando tienes muchos clientes a la vez?
Pláticame una mañana normal de trabajo.

Evaluación de la Entrevista Dimensional

La entrevista Dimensional se evalúa calificando cada una de las respuestas en un rango del 1 al 5, como se especifica en la tabla que se presenta a continuación; y una vez que se han calificado, de acuerdo a la puntuación obtenida en cada una de ellas, se determina a su vez cada una de las competencias, también en un rango del 1 al 5. Para obtener posteriormente la suma total, que se convertirá en un porcentaje (escala de calificación), obteniendo el nivel en el que el candidato estará clasificado. El candidato puede ser evaluado con 0, lo que significa que la competencia no está presente en él.

A continuación se ejemplifica la tabla de los niveles de dominio, que es el indicador para evaluar cada una de las preguntas.

(+) NIVELES DE DOMINIO (-)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Genera acciones que trascienden en la organización y/o en su entorno, con un enfoque sistémico. | Capitaliza y promueve acciones que influyen en todos los procesos de la organización. | Implanta y modela acciones que impactan en su área de influencia. | Se enfoca en su desempeño y contribuye con acciones que inciden en los resultados de su área. | Se limita a ejecutar, con eficacia, acciones operativas de su puesto. |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

El valor de la entrevista dimensional

Con la entrevista dimensional se busca evaluar de una manera objetiva al candidato, ya que la valoración que el entrevistador realiza, esta basada en la descripción que el candidato hace de sus conductas pasadas en la mayoría de los casos, es decir, el entrevistador pregunta sobre situaciones en donde el candidato se ha enfrentado a una dificultad particular y qué es lo que ha

hecho para resolverla. Se pretende evaluar situaciones reales del candidato, buscando que muy pocas sean hipotéticas.

El entrevistador busca ejemplos del comportamiento del candidato, que pueda relacionar al comportamiento deseado en el puesto, lo cual es fundamental ya que lo que esperamos de una persona contratada son los resultados que tendrá en su nuevo puesto.

Su importancia radica en que es una fuerte herramienta en el proceso de selección de personal; ya que a través de la evaluación de los niveles de competencia del candidato podemos encontrar al trabajador más calificado para cubrir nuestra posición vacante.

Esto es, el modelo se orienta en la objetividad del proceso de selección y evaluación de personal, ya que compara niveles de desempeño de competencias en los candidatos contra competencias requeridas para el puesto, considerando comportamientos motivacionales, intelectuales e interpersonales del ser humano.

Y al definir las competencias a evaluar y el nivel de dominio se asegura el buscar la misma información con todos los candidatos y permite evaluar a todos de manera consistente.

CONCLUSIONES

Es muy importante considerar que el profesional de selección de personal debe de tener los estudios adecuados para llevar a cabo esta tarea y más aún para llevar a cabo la entrevista dimensional, ya que aún cuando tenga la información teórica sobre esta entrevista especializada, sino tiene bases sobre el comportamiento no podrá obtener la información que le ayude a decidir si la persona es la adecuada para el puesto. Esto resulta relevante debido a que como hemos podido observar en este reporte de actividad profesional, en el momento de evaluar la Entrevista Dimensional es muy fácil caer en subjetividades cuando no hay una planeación y organización previa; y por lo tanto, dejar de evaluar lo que realmente nos interesa: El nivel de Competencias que el candidato posee para desempeñar con éxito su puesto.

El profesional de Selección debe de evaluar constantemente su desempeño y su actitud al momento de estar frente a un candidato, ya que después de un tiempo de dedicarse a ello puede caer en la monotonía, lo que provocará que pierda de vista el recurso tan valioso que tiene enfrente y dañar la calidad de su trabajo.

La entrevista inicial es clave para que se lleve a cabo una correcta selección de personal, debido a que si no elegimos a la persona adecuada para continuar con el proceso, entonces estaremos dedicándole tiempo a una persona que, puede que no termine siendo satisfactoria al final del proceso, ó puede ser que si es contratada es muy probable que dure muy poco en la empresa. Y cualquiera de los dos casos afecta también al empleado, ya que él también ha invertido tiempo en el proceso en donde al final no obtendrá un empleo que cubra sus expectativas.

Ejemplos de ello se pueden citar varios; puede darse el caso que al no poner interés en pequeños detalles que son muy importantes en la entrevista inicial, el entrevistador no se percata que el candidato tiene planes de estudiar en algunos meses y que el horario ya no será compatible con el de la empresa; puede darse también que el candidato no tiene estabilidad laboral; podemos olvidar mencionarle el sueldo al empleado y cuando ya

estamos en medio del proceso resulta que sus expectativas no son compatibles con lo que le ofrecemos, puede ser que el candidato no vaya de acuerdo con las políticas de la empresa, por ejemplo que tenga tatuajes visibles o perforaciones, cuando la empresa es especialmente estricta en la presentación de los empleados (aquí es importante tener ojo clínico, ya que a veces traen algunas perforaciones en la lengua que no se ven a la primera) y después resulta difícil decirle al empleado, cuando ya está contratado, que no puede usarlas, en fin, la entrevista inicial parece algo muy sencillo que el entrevistador ya “hace de cajón” sin embargo no debe resultar tan mecánica que nos impida observar ciertos detalles que provoquen deficiencias en nuestro proceso y que afecten al candidato.

El proceso de selección de personal es todo un reto, una actividad dinámica y orientada con profesionalismo, en el sentido de que la materia de trabajo precisamente son los seres humanos. Se trabaja mucho con actitudes de las personas, tanto de quienes vienen a solicitar empleo como de los futuros jefes a los que reportará un empleado. Los seleccionadores también debemos preguntarnos ¿el candidato hará química con el jefe? Y lo anterior resulta relevante en la mayoría de las organizaciones, ya que en ellas se involucra al jefe quien también participa en hacer una entrevista al candidato, como se lleva a cabo en mi Organización.

La entrevista dimensional es una magnífica herramienta que te fuerza y te guía a seguir los lineamientos propios, para ahondar en las competencias reales que posee un candidato. Detectadas con mayor profundidad en las experiencias, en la actitud y en la toma de decisiones del candidato. Además de ser una herramienta con resultados medibles de los niveles de posesión de competencias; tal como lo orientan en general, los procesos de mejora.

Y si nosotros percibimos que el candidato no es “del tipo que le gusta al jefe” puede ser que el jefe no lo acepte o si lo acepta puede ser que intente “hacerlo a su modo” y si no lo logra es probable que no le otorgue la planta; y si el empleado es aceptado en la empresa (a pesar del jefe) probablemente termine desmotivado y sin desarrollar su potencial o, en último caso, el empleado se sentirá tan fuera de lugar que terminará renunciando. Eso me recuerda

a una frase que escuche hace algún tiempo: Dime cómo te cae ese empleado que pertenece a tú equipo y te diré qué resultados te va a dar.

El relevante la importancia que tiene el profesional de la selección de personal como responsable del Recurso Humano que evalúa y propone para la Organización; gente valiosa que sea la base para el desarrollo y aporte de beneficio para la Empresa y para sí mismos.

Así también, los profesionales de Recursos Humanos debemos de tener la capacidad de orientar a los Directivos en el momento en que toman una decisión para que una persona sea promovida para que cubra un puesto. Es común que los jefes tomen la decisión de promover a una persona debido a que ha mostrado un buen desempeño en su puesto y ya tiene cierta antigüedad; pero eso no es suficiente para garantizar el éxito en su siguiente puesto. Es entonces cuando el profesional en la selección de personal agrega más valor al trabajar conjuntamente con el jefe, en la evaluación, detección y desarrollo de competencias del trabajador sujeto a promoción interna, preparándolo para afrontar las responsabilidades que el nuevo puesto exige. Además de que este colaborador puede ser la guía y ejemplo para un grupo de empleados.

Para el Psicólogo recién egresado de la carrera en la FES Iztacala, que se encuentre interesado en desempeñarse en el campo de la Psicología Organizacional es recomendable que busque capacitarse en esta área, ya que como hemos revisado, las Organizaciones cambian a una velocidad impresionante y lo que más valoran es a un profesional con ciertos conocimientos que hagan la diferencia en el desempeño; dado que en México, un gran número de empresas no invierten en la capacitación y el desarrollo de su personal. Y si a eso le agregamos el gran desempleo que existe en la actualidad, es muy probable que los egresados encuentren cada vez mayor competencia con otros candidatos suficientemente capacitados en el área de Recursos Humanos.

Así que, el profesional de Psicología interesado en el área de Recursos Humanos debe de preguntarse cuáles son las nuevas herramientas en este ámbito, qué nuevas pruebas debe de conocer, qué nuevos cursos debe de tomar que le permitan estar al nivel de cualquier

profesional en este ámbito. Ya que las herramientas y los conocimientos que son necesarios hoy en día seguramente serán muy diferentes a los requeridos en cinco años. Los profesionales de Psicología en las Organizaciones competimos con Licenciados en Administración, con Contadores, que si bien se apoyan perfectamente en sus herramientas, no cuentan con las bases del comportamiento que nosotros tenemos y que hacen la diferencia que nos permite potenciar el desarrollo del personal y por consiguiente el de la Organización.

Los especialistas de Selección de Personal evaluamos las competencias de nuestros candidatos, pero creo que resulta ético preguntarnos también cuáles son las competencias con las que nosotros contamos, y sí somos realmente eficientes en nuestro trabajo; de qué manera, afectamos la vida de las personas al momento de tomar una decisión sobre si lo contratamos o no.

Durante el desarrollo de mi actividad profesional en la Selección de Personal me queda claro que un plus de gran valor del Psicólogo o del profesional en la Selección del personal debe ser, además de conseguir gente que cubra las funciones del puesto, el que dicho personal tenga ese potencial y talento que permita a la Organización continuar con ese proceso de cambio y desarrollo que la mantenga como líder en el mercado, tal como lo demanda el mundo globalizado.

De ahí la importancia del especialista de Selección que lo convierte en un miembro de una sociedad global como proveedor de mano de obra y de potencial de cerebro. El Seleccionador de personal es una base fundamental hacia el cambio competitivo de una Organización.

A lo largo de mi experiencia en el área de Recursos Humanos de diferentes empresas me he percatado que la labor de esta área es la de ser un Consultor en Recursos Humanos, ya que los empleados confían en nosotros para darles un soporte y una guía cuando se presenta algún conflicto o controversia en su área. Tenemos cierto poder de influencia para que las decisiones se tomen de cierta forma, por lo que debemos ser totalmente concientes de ello y

lo menos que nos queda es apegarnos a la ética para no afectar, con nuestras decisiones y acciones a la Organización y al empleado que nos solicita apoyo.

El reto para Recursos Humanos ahora es potenciar de esas habilidades y competencias al personal que ya se encuentra en las Organizaciones. La propuesta consiste entonces, como parte del desarrollo organizacional, en la gestión de evaluación, detección y desarrollo de competencias de los trabajadores.

Como egresado de la FES Iztacala, UNAM, de la carrera de Psicología, siento orgullo no solo de los conocimientos adquiridos; sino también del camino que va quedando tras de mí, por ser en el campo de aplicación de la psicología y que forja un mejor futuro y sendero personal. La respuesta al dónde voy ahora, está dada. Hay coherencia entre la carrera estudiada y el desempeño profesional. Y esto es muy importante, ya que estoy gustosa de aplicarme profesionalmente en mi campo de conocimiento en una Organización líder en su ramo, que tiene entre sus directrices, el desarrollo personal de sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, Fernando y Heredia Victor. (1999) *Administración de Recursos para el alto desempeño*. Trillas, México

BACHA, I. (2004) “Los 300 Líderes más Influyentes de México 2004”. *Líderes Mexicanos*. México. Ferraez Comunicación S.A. de C.V. Año 13, Tomo 75. p. 78

CHIAVENATO, I. (2000) *Administración de recursos humanos* (5° ed.). McGraw Hill, Colombia.

DAVIS, K. y Newstrom, W. (1991) *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill, México.

GOODALE, J. (1996) *La entrevista. Técnicas y aplicaciones para la empresa*. Ediciones Pirámide, Madrid España.

GRADOS, Jaime. (1988) *Inducción, Reclutamiento y Selección*. Editorial El Manual Moderno, México.

GRADOS, Jaime. (2003) *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. El Manual Moderno, México.

GRADOS, Jaime; Beutelspacher, Otto; Castro, Marco Antonio (2002) *Calificación de Méritos, Evaluación de Competencias Laborales*. Editorial Trillas, México.

GRADOS, Jaime y Sánchez, E. (1993) *La Entrevista en las Organizaciones*. Editorial El Manual Moderno S. A. de C.V., México.

GUTH, Alfredo. (2004) *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas, México.

LE BOTERF, Guy. (2000) *Ingeniería de las competencias*. Grupos responsables de formación del sector financiero; EPISE

MARGAONA, E. (2003) *El Pochteca Moderno. Historias del Comercio Organizado en el México Actual*. Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales AC, México.

MORA, Alejandro (2006) “Desarrollo de Capital Humano”. *Consentido. Liverpool*. México. Sidco, No. 48 feb-mar. P. 1. Edición Interna.

MORFIN, Jorge (1993) *Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa*. Ediciones Gernika S. A. México.

MUCHINSKY, Paul (2002) *Psicología Aplicada al trabajo*. 6ta. Edición. Editorial Thomson Editores, S. A de C. V., México.

OLMEDO, R. (2006) “40 Empresas a favor de la Equidad de Género”. *Mujer Ejecutiva*. México, Grupo Internacional Editorial S.A. de C.V. Julio 2006 Num. 75 año VI Vol. XII pp. 42-47.

PRIEN, E.; Schippmann, J.; Prien K. (2003) *Individual Assessment. As Practiced in Industry and Consulting*. Editorial LEA, London, UK.

SPECTOR, Paul. (2002) *Psicología industrial y organizacional. Investigación y Práctica*. El Manual Moderno, México.

SUSAKY, Kiyoshi (1993) *The New Shop Floor Management. Empowering People For Continuous Improvement*. The Free Press, New York.

TYSON, S. y Jackson, T. (1997) *La esencia del comportamiento organizacional*. Editorial Prentice-may Hispanoamericana, S.A. de C.V. México.

VICTORIA, Susana. (1996) *Selección de personal*. Editorial Paidos, S. A., México.

ZEPEDA, Fernando. (1999) *Psicología Organizacional*. Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V., México.