



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA
CARRERA DE PSICOLOGIA**

**EL PERFIL DEL PROMOTOR DE ORIMAR VIDEO Y
EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

TRABAJO FINAL DE DIPLOMADO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

WENDY GRISEL LOZANO JIMENEZ

JURADO DE EXAMEN

TUTOR: SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN
FRANCISCO JAVIER ENRÍQUEZ JIMÉNEZ
JORGE ARTURO MANRIQUE URRUTIA
JULIETA MA. DE LOURDES GARCÍA PÉREZ
MARIA DEL REFUGIO CUEVAS MARTÍNEZ



México D.F Octubre 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE DE CONTENIDO

PORTADA	1
INDICE	2
RESUMEN	3
INTRODUCCION	4
FUNDAMENTACION TEORICA Y SOCIAL	5
ACTIVIDADES.....	20
ANALISIS	32
CONCLUSIONES	34
BIBLIOGRAFIA.....	36
ANEXO 1.....	37

RESUMEN

ORIMAR VIDEO es un distribuidor de Telcel que cuenta con una rotación de entre 30 a 40 % de su personal, específicamente en su área de ventas en el puesto del promotor, incrementándose está en el personal de nuevo ingreso, un factor que provocan la deserción es que no se realiza una selección de personal adecuada debido a que no existe un perfil del promotor y por consiguiente tampoco un proceso de selección que garantice al candidato idóneo para el puesto. En el presente trabajo se desarrolló el perfil del promotor de ORIMAR VIDEO con la ayuda del análisis del puesto, entrevistas, cuestionarios, estudio de actividades, etc. Gracias a esto se estandarizo el proceso de selección del personal y se garantiza el ingreso de personal idóneo que cubre las necesidades del puesto tratando de estabilizar el área, y en consecuencia disminuyendo su rotación. Es importante mencionar que actualmente se lleva a cabo este proyecto y se ha observado una disminución en la rotación del personal de nuevo ingreso, sin embargo la selección del promotor no es el único factor que influye en la deserción por lo que aun se ve afectada el área de ventas. Otros factores que intervienen en la rotación son los salarios, el clima laboral, el trabajo bajo presión, las inconsistencias administrativas, la impuntualidad en los pagos, entre otros, sin embargo son trabajos a futuro que se llevaran a cabo en ORIMAR VIDEO.

INTRODUCCIÓN

ORIMAR VIDEO S.A. de C.V. Distribuidor de Telcel, es un negocio que creció rápidamente convirtiéndose en una organización, pero no cuenta con una estructura establecida y siempre ha presentado problemas en sus departamentos estratégicos ya que tiene altos niveles de rotación de personal, en especial con el puesto de promotor. El promotor se encuentra ubicado en módulos dentro de cadenas comerciales vendiendo el “kit amigo de Telcel” y en la mayoría de veces él es el único contacto con el que cuenta la empresa con el cliente.

El área de reclutamiento y selección es de nueva creación y en consecuencia no cuenta con perfiles de puestos de la organización, sin embargo la elaboración del perfil del promotor es una prioridad debido a que es un puesto estratégico y la demanda de personal es mayor.

El presente proyecto tiene dos propósitos; a) Desarrollar el perfil del promotor de telefonía celular en cadenas comerciales y b) Modificar el proceso de selección de personal implementando el perfil del promotor. En consecuencia influir en la disminución del nivel de rotación, ya que de ésta forma se trata de garantizar la contratación del personal más idóneo para desempeñar las funciones del promotor.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y SOCIAL

ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica, la psicología industrial y la psicología organizacional.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían

considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras (WERTHER, 1990).

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la gestión de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (Ducceschi, 1982).

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. CONCEPTOS Y OBJETIVOS.

El análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (Tyson y York, 1989). Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y ello unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las

percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta (Zayas, 1990).

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo (Beer, 1990)

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hágase constar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del montaje económico recibido por tal concepto.

Resulta oportuno aclarar en este momento que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de una organización y el número de puestos de trabajo distintos que dicha organización contempla. Con frecuencia suele ocurrir que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido, luego, generalmente el número de puestos de trabajo es inferior al de miembros de la compañía (Peretti,1987).

Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual (Louart,1994).

- **ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos; su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.
- **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:** esta relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas; nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

PERETTI (1987), afirma que el puesto de trabajo es un proceso que debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales y ambientales del mismo).

Según LOUART(1994) el puesto de trabajo no es mas que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse".

Autores como Fernández-Rios (1995) y Grados (2001) concuerdan en que la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistematizada, según un protocolo que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que éste comprende.

Grados (2001) plantea que el concepto de puesto implica dos elementos esenciales:

1. Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas
2. Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una aportación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr esto los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia. Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

El análisis de puestos de trabajo se define al proceso a través del cual un puesto es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender al nivel de las operaciones, acciones y movimientos (Fernandez-Rios, 1995) sin embargo cabe mencionar que se deben considerar también las actitudes, los valores y los conocimientos.

De acuerdo a lo anterior, el **ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS** puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

- "Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- "Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- "Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

RECLUTAMIENTO: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

SELECCIÓN DE PERSONAL: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

FORMACIÓN: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

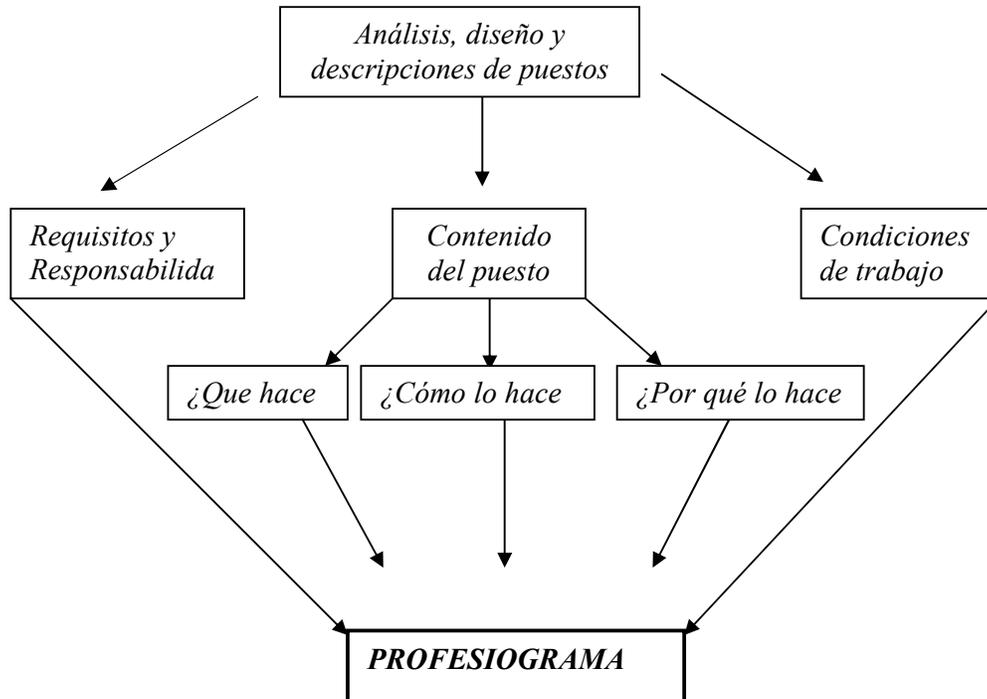
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

VALORACIÓN DE PUESTOS: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Otras Finalidades en las que contribuye o participa:

- Administración de salarios
- Seguridad e higiene del trabajo
- Planes de carrera
- Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.
- Profesiograma De Cargos.

A partir del ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS se elabora el Profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.



En el presente trabajo se llevo a cabo una investigación en la empresa ORIMAR VIDEO S.A. DE C.V. con el propósito de elaborar el perfil del promotor de cadenas comerciales, el modo por el cual se obtuvo la información necesaria para realizar el análisis de puesto fue a través de tres métodos diferentes:

- a) Entrevista
- b) Cuestionario
- c) Observación

a) La entrevista

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- Entrevistas individuales con cada empleado
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que se desempeñen en el mismo trabajo
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan conocimiento del desarrollo del puesto que se está analizando.

b) Cuestionario

Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo.

c) Observación

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente de actividad física observable y en su medio laboral natural.

Grados (2001) define a la especificación de puestos de trabajo como “un producto del análisis de puestos que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto” (p. 89), así como las condiciones a las que se somete su ocupante considerando los siguientes puntos:

a. Habilidades

Habilidad física;

Entrenamiento

Destreza

Agilidad

Rapidez

Habilidad mental;

Escolaridad

Experiencia

Iniciativa

Conocimientos

Capacidad de expresión

Ingenio

b. Responsabilidad:

Por valores:

Equipo

Dinero

Información confidencial.

Por trabajo de otros.

- c. Por trámites.
- d. Esfuerzo.
- e. Condiciones físicas.
- f. Otros requisitos.

ORIMAR, S.A de C.V. inicia en el mes de Octubre 1992 como un Distribuidor de TELCEL a mediano plazo ha crecido rápidamente, incluso llegando a convertirse en el número uno en la región 9 (D.F. y Edo Mex.) en el año 2000, sin embargo no ha logrado mantenerse a ese mismo nivel entre otros factores debido al crecimiento incontrolado, lo cual obliga a la empresa a una reestructuración, creando nuevos departamentos, contratando mayor personal y formalizándose como una organización.



El giro de la empresa es la venta de telefonía celular, por lo tanto ORIMAR S.A. DE C.V. lo que ofrece es un servicio. La atención a clientes es la base fundamental en donde se debe poner mayor atención; la calidad del servicio y el ofrecer mantenimiento de equipos es un plus que se ofrece tanto a los clientes de ORIMAR S.A. DE C.V. como a sus subdistribuidores.

Debido al movimiento natural que caracteriza al área de ventas existe demasiada rotación de personal, el área que mayor requerimiento de personal solicita es Cadenas Comerciales. Éste área se encarga de toda la operación concerniente a la venta de equipos celulares dentro de tiendas comerciales como son; Coppel, Gigante, Wal - Mart y Waldos.

El departamento de recursos humanos es de nueva creación, tiene 4 meses de vida y cuenta con poco personal comparado con la carga de trabajo que debe desempeñar, está formado por cuatro puestos:



La organización actualmente no cuenta con descripciones ni perfiles de puesto, ni con algún diagnóstico organizacional, ni con evaluaciones de desempeño, ni con instrumento alguno que arroje datos acerca de un análisis de puestos.

Es importante tener los perfiles de puestos de ORIMAR S.A. DE C.V. como base de la organización, sin embargo para fines de este proyecto solo me enfocare en el área de ventas debido a que es un departamento estratégico y es de vital importancia desarrollar el perfil del puesto del promotor debido a que ellos son el primer y en su mayoría el único contacto con los clientes y ésa es parte de la razón de ser de la organización.

En el área de cadenas comerciales cuenta con la siguiente estructura:



El departamento de ventas en especial el área de cadenas comerciales tiene alta rotación de personal específicamente en el puesto de promotor, quien es el contacto directo con nuestros clientes dentro de cadenas comerciales y es la base de ésta área estratégica. Debido a la alta rotación que es de aproximadamente un 30 a 40% del personal de promotoría y a sus cortos periodos de estancia en la empresa de máximo 6 meses, es de vital importancia compensar las deficiencias presentadas que influyen en la rotación para disminuirla y conservar al personal que realice adecuadamente sus funciones por largos periodos.

La alta rotación de los promotores representa pérdidas enormes en recursos materiales, humanos, económicos, de tiempo, etc. El proceso que se lleva a cabo para que un promotor llegue a una tienda a desempeñar el puesto es largo y costoso, implica desde *el reclutamiento, la selección del personal, la capacitación, los gastos administrativos como IMSS, alta en nómina y la presentación en su tienda* y en muchas ocasiones el personal de nuevo ingreso termina abandonando el empleo en una semana. Debido a estas circunstancias y a comentarios realizados por el gerente de cadenas comerciales, la causa de éste comportamiento es debido a la deficiente selección de personal por parte del área de reclutamiento y selección.

Bien cabe mencionar que el área de reclutamiento y selección de personal no cuenta con el perfil de puesto del promotor ya que nunca se a elaborado, solo se cuenta con una lista de requisitos (edad entre 18 y 35 años, preparatoria trunca y experiencia en cualquier tipo de venta), que en su gran mayoría todos los candidatos la cubren, es decir que realmente no se cuenta con algún filtro que permita una selección de candidatos, solo se realiza una entrevista inicial y no se tiene el soporte de alguna prueba psicometría, entrevista profunda, investigación laboral, examen médico, etc.

Además la alta demanda de personal por el área de cadenas comerciales debido a la rotación y por la temporada navideña, así como los pocos recursos económicos con los que cuenta el área de Reclutamiento y Selección para contactar a los candidatos obliga al departamento a contratar a las personas que cuenten con toda su documentación y que cumplan con los siguientes requisitos impuestos:

- Edad 18 a 35 años (existe flexibilidad).
- Experiencia en ventas mínima de 6 meses (en cualquier giro, formal o informal).
- Acta de nacimiento
- Comprobante de domicilio
- CURP
- Credencial de elector
- Numero de IMSS

Por éstos motivos la finalidad de éste proyecto es desarrollar el perfil del promotor, modificar el proceso de selección de personal basado en el perfil y en consecuencia influir en la disminución de la rotación del personal de promotoría.

ACTIVIDADES

Los medios utilizados para la obtención de datos y utilizarlos como base de la descripción del puesto fueron: la entrevista grupal, el cuestionario mixto y la observación directa.

En éste caso se utilizó una entrevista grupal abierta con varios supervisores de cadenas comerciales ya que la dificultad principal es que los promotores se encuentran en tienda y no asisten a la empresa y la facilidad de que los supervisores se encuentran en la organización todos los días en la mañana y por la tarde. La mayoría de los supervisores que tienen más tiempo con la organización iniciaron en el puesto de los promotores lo cual facilita que conozcan la forma en que se realiza la operación.

Se empleo un cuestionario mixto con preguntas cerradas y abiertas lo cual facilitó la participación de los promotores, se escogió de manera aleatoria una muestra para la aplicación del cuestionario, lo cual ayudo a la descripción del puesto.

Y se tuvo la oportunidad de observar como se desempeñaban varios promotores en diferentes tiendas comerciales tanto como espectador, en otras ocasiones identificada como miembro de ORIMAR e incluso como cliente oculto.

El modo de obtención de la información dio la oportunidad de enriquecer el perfil del candidato, viendo las necesidades que debe satisfacer para un desempeño óptimo de sus funciones adecuándose a los clientes.

Descripción del Puesto del Promotor de Cadenas Comerciales

La materialización de descripción del puesto es la “ficha de descripción del puesto de trabajo” que normalmente, esta constituida por los siguientes apartados:

Descripción genérica

Denominación del puesto: PROMOTOR

Categoría: Operativo

Horario: Entrada 10:00 a.m., una hora de comida y Salida 20:00 p.m.

Salario: \$3,000 mensuales mas bonificación por venta, mas prestaciones de ley. Pagos quincenales.

Ubicación del puesto: En módulos dentro de cadenas comerciales.

Jerarquía y contactos: Mando superior inmediato; Gerente de la tienda y supervisor de ruta.

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 300

Descripción específica:

Misión básica del puesto: Prestar un servicio al cliente que satisfaga sus necesidades de comunicación a través de la telefonía celular implicando la venta de equipos celulares amigo kit de telcel en módulos establecidos dentro de cadenas comerciales y atención a clientes.

Funciones:

1. Acudir puntualmente en la tienda asignada con excelente presentación personal.
2. Reportarse con su analista para registrar su asistencia.
3. Reportar su entrada con el Gerente de la tienda y recibir la llave del modulo.
4. Limpieza de la isla ó modulo.
5. Acomodo y presentación del equipo disponible en aparadores.
6. Presentación de precios y promociones vigentes de los equipos.
7. Atención a clientes.
8. Ofrecer al cliente el equipo, accesorio o servicio que requiera de acuerdo a sus necesidades.
9. En caso de la venta de un equipo celular, llenar acorde a los lineamientos establecidos la póliza de garantía.
10. En caso de no tener un equipo solicitado reportarlo con la analista para que ella realice la operación necesaria para que se le proporcione el equipo.
11. Ofrecer las promociones existentes a los clientes.
12. Volanteo de promocionales y folleteria cerca del perímetro de la isla
13. Elaborar un reporte de inventario de entradas y salidas diariamente.
14. Al término de su horario cerrar y verificar que el modulo se encuentre en buenas condiciones.
15. Entregar las llaves del modulo al gerente de la tienda.

Dependencias:

Del Gerente de la tienda para su horario de entrada, hora de comida y salida.

Del supervisor de ORIMAR para el surtido de equipos celulares, promocionales y folleteria.

De la analista para tomar su asistencia e inventarios en oficina vía telefónica.

Documentos:

Elaboración de pólizas de garantía de los equipos vendidos e inventario diario por escrito de entradas y salidas.

Formación necesaria:

Nivel medio superior terminado, caligrafía y ortografía correcta.

Experiencia mínima necesaria:

Conocimientos en ventas de preferencia en telefonía celular mínima de 6 meses.

Manejo de equipo celular de diferentes marcas.

Esfuerzo físico:

Predomina el permanecer de pie y en estado de alerta para brindar la mejor atención al cliente así como vigilar y resguardar el equipo en exhibición.

Concentración mental:

Se requiere agilidad mental y adecuada percepción para detectar las necesidades del cliente y ofrecer el producto que mejor satisfaga éstas.

Equipamiento:

Equipos celulares en diversos modelos en especial aquellos que son más populares ó los más recientes de acuerdo a la zona en que se encuentre ubicada la tienda comercial.

Pólizas de garantía.

Bolsas o cajas promocionales de regalo.

Plumas y hojas.

Riesgos:

Mal trato por parte del cliente.

Robo de equipos celulares.

Problemas en espalda y pies por permanecer mucho tiempo de pie y en una mala postura.

Observaciones generales del puesto:

El clima laboral dentro de cadenas comerciales es agradable ya que en su mayoría se encuentra personal joven, sin embargo el área donde se encuentran ubicados es al lado de la competencia de otras compañías celulares, por lo que pueden presentarse algunos roces con el personal.

Perfil del promotor:

Se aborda el perfil del promotor de cadenas comerciales en tres grandes apartados conocimientos, habilidades y actitudes:

Conocimientos:

- Generales:
 - Conocimientos en ventas.
 - Conocimiento en telefonía celular.
 - Cultura general

- Específicos:
 - Conocimiento a nivel usuario de los equipos que maneje la compañía.
 - Conocer los planes tarifarios que maneje la compañía
 - Ventajas y Desventajas de planes tarifarios de otras compañías.

Habilidades:

- Intelectuales:
 - Agilidad mental
 - Perceptivo
 - Razonamiento numérico
 - Memoria a largo plazo
 - Adaptabilidad del lenguaje a diversos tipos de clientes
 - Capacidad para entender tecnología compleja

- Técnicas específicas
 - Fluidez verbal
 - Coordinación motriz fina
 - Excelente caligrafía
 - Excelente ortografía.
 - Venta de telefonía celular
 - Manejo a nivel usuario de los equipos celulares que maneje la compañía.
 - Manejo de efectivo

- Personalidad
 - Facilidad para abordar a otras personas
 - Facilidad para interactuar con desconocidos.
 - Poder de influencia
 - Control emocional
 - Solución de problemas.
 - Manejo de conflictos.
 - Iniciativa.
 - Creativo.
 - Extrovertido

Valores y Actitudes:

Honesto

Responsable

Puntual

Organizado

Pulcro

Adaptable

Flexible

Tolerancia a la frustración

Extrovertido

Trabajo bajo presión

Gusto por el trato con la gente.

Facilidad para relacionarse con extraños

Requisitos

Edad: 18 a 30 años.

Estudio a nivel medio superior terminado..

Experiencia en ventas.

Experiencia en el manejo de telefonía celular.

Manejo de computadora.

Excelente presentación.

Proceso de reclutamiento y selección de personal

Una vez que se cuenta con el perfil del promotor de cadenas comerciales se implementará en el nuevo proceso de reclutamiento y selección del personal.

El proceso de reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en ORIMAR S.A. de C.V. tiene muchas deficiencias debido a que no existían filtros que permitieran un proceso eficiente de selección de personal.

El proceso de reclutamiento y selección de personal inicia con atraer al recurso humano a la organización por medio de diversas fuentes. Las utilizadas por el área son principalmente los medios electrónicos como Internet ya sea chabanet que es un servidor gratuito del cual se obtiene el 60% de los candidatos por este medio, así como de OCC mundial el cual también es un servidor que proporciona candidatos, en este caso se paga una cuota por tener acceso a los currículum de los candidatos y está más enfocado a niveles ejecutivos o gerenciales. Otro medio utilizado son las bolsas de trabajo municipales y delegacionales de las cuales se obtiene el 40% de los candidatos que llegan al departamento para entrevista. Otros medios utilizados para el reclutamiento de candidatos es el volanteo, posteo y anuncios en tiendas propias de ORIMAR S.A. de C.V.

Cuando el candidato llegaba a la oficina anteriormente se procedía con una entrevista inicial y con la recolección de su documentación para poder ser contratado si es que cumplían con los requisitos solicitados.

La propuesta de modificar el proceso de selección está basada en el perfil del promotor de cadenas comerciales ya que nos ayuda a elegir el personal más cercano a lo deseable para garantizar de cierta forma que el personal de nuevo ingreso cuente con las bases mínimas requeridas para desempeñar de forma óptima las funciones del puesto.

El departamento de reclutamiento y selección no cuenta con los recursos económicos necesarios para poder realizar un reclutamiento masivo sin embargo se cuenta con algunos medios que si son eficaces y que atraen en su mayoría a los suficientes candidatos.

La selección del personal se basará en el perfil del promotor que se obtuvo a través del análisis de puesto. El proceso de selección que se propone a partir de la autorización del perfil del promotor es el siguiente:

Entrevista:

Conocer al candidato, las primeras impresiones, verificar si cuenta con los requisitos necesarios, conocer sus percepciones y juicios en experiencias pasadas y las actitudes hacia el trabajo.

Descripción realista del puesto:

Consiste en explicar las funciones, actividades y responsabilidades del puesto, el área de trabajo, el clima laboral al que se enfrenta, las políticas y reglamento de la organización, así como los procesos administrativos que le conciernen como las formas de pago, su tramite ante el IMSS, etc.

Aplicación de pruebas psicométricas:

Basándonos en el perfil del promotor, la batería de pruebas esta integrada por:

- **Wonderlic;** Es un test que tiene como duración 20 minutos, su aplicación es en adolescente y adultos y mide la habilidad cognoscitiva e interpretación del individuo, se adapta particularmente a las necesidades del negocio y de la industria. Esta prueba mide la capacidad de razonamiento lógico, numérico y verbal. El examen es una medición de la “g gerencial”, que es el

factor primario entre los muchos factores que integran la capacidad intelectual. Esto indicaría la capacidad de la persona para identificar el grado de aprendizaje, la resolución de problemas, así como la efectividad en los procesos de comunicación.

- **IPV;** Es una prueba que se aplica en 40 minutos tanto en adolescentes como adultos con un nivel de cultura básico. Ofrece los resultados en 10 variables: media de una disposición general para la venta (DGV), dos dimensiones amplias (Receptividad y Agresividad) y nueve rasgos de la personalidad: comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad.
- **Human Side;** La aplicación de la prueba es de 15 a 20 minutos y proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión.
- **Hombre bajo la lluvia;** Se puede aplicar a cualquier edad y no tiene límite de tiempo, en su mayoría es de rápida aplicación, el propósito de la prueba es obtener la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables, evalúa las ansiedades, temores, aspectos conductuales que se activan ante una situación de presión ambiental, así como la modalidad defensiva predominante y su adaptabilidad.

- **Zavic;** El test describe los valores e intereses de una persona con relación a su desempeño en el trabajo, mide cuatro influencias motivacionales (moralidad, legalidad, indiferencia y corrupción) y cuatro influencias de intereses en el mundo del trabajo (económico, político, social y religioso).

Documentación

Se lleva a cabo la recolección de su documentación para proceder a la contratación, en caso de faltar algún documento de acuerdo al grado de importancia se proseguirá con el proceso o se detendrá hasta que lo tenga en su poder.

Verificación de datos y referencias laborales y personales

Nos debemos asegurar que el candidato no ofrezca información falsa, debido a que pueden presentar cartas de recomendación falsificadas, números telefónicos inexistentes, números de seguro social duplicados, etc.

Contratación

Se elabora su contrato y se entrega al área correspondiente con su analista ya que ella se encarga de darle la inducción al puesto y presentarle a su supervisor quien de igual forma se encarga de inducirlo al puesto.

Considerando que el proceso de selección de personal se lleve a cabo de la forma en que se propone y basándonos en el perfil del promotor se espera que a mediano plazo se observe que disminuye el grado de rotación, ya que el personal contratado pasó por un proceso que trata de asegurar que sea el más idóneo para el puesto.

ANALISIS

Dentro de la organización ya se cuenta con personal laborando, el cual se desconoce si cuenta con el perfil que se requiere para desempeñar el puesto. Es de vital importancia tomar la decisión acerca del proceder con el personal que labora actualmente como promotor de cadenas comerciales en ORIMAR S.A. de C.V., ya que forman parte del área estratégica de la organización.

- Por una parte la propuesta que se pretende ofrecer a dirección, es que al personal que actualmente labora como promotor de cadenas comerciales, se le haga una evaluación de desempeño, de tal forma se podría observar de manera objetiva las necesidades de capacitación del personal y de ésta manera adiestrarlos para contar con un personal competente para desempeñar su puesto acorde a los requerimientos establecidos. Sin embargo esta propuesta puede ser costosa durante el proceso ya que se debe hacer una evaluación de desempeño y posteriormente la capacitación del personal lo cual involucra una inversión económica y de tiempo de las áreas correspondientes (recursos humanos, capacitación, promotores)
- Otra propuesta es utilizar los recursos con los que se cuenta en el área directamente, es decir, al personal que cuenta con la experiencia empírica que obtuvo desempeñándose en el puesto quienes ya conocen el proceso de operación y podrían capacitar a las personas de nuevo ingreso.

Una ventaja que poseo es que me encuentro a cargo del área de reclutamiento y selección, por lo que el llevar a cabo el proceso de selección de la forma en que se propone no es realmente difícil, sin embargo, se debe contar con la autorización de Dirección y del Gerente de recursos humanos, lo cual es limitante debido a que es tardado el tramite.

Cabe mencionar que a pesar de que se responsabiliza al área de reclutamiento y selección como principal factor en la rotación del personal, también se cuenta con otros factores que son determinantes en la conservación de los promotores como son:

- El salario bajo (\$3,000 pesos mensuales por tiempo completo) comparado con otros distribuidores de Telcel y con otras compañías como Movistar, Iusacell / Unefon.
- El horario extenso (en temporada navideña deben cubrir un horario de 9:00 a.m. a 9:00 p.m.) con disponibilidad de cubrir más tiempo en caso de que fuera necesario, por ejemplo en tiendas Walmart.
- El manejo de comisiones bajas, ya que se les ofrece una bonificación por cada equipo vendido de \$3.00 pesos sin importar si el equipo vale \$300 pesos ó \$7,000.
- El retraso de aproximadamente una quincena o hasta un mes en el pago de sus comisiones.

Considero que son factores que influyen en que el personal no se encuentre motivado para permanecer con la organización, ya que no siente un apoyo de la empresa, por el contrario se siente explotado y esto provoca que el desempeño del trabajador no se realice de forma adecuada, lo cual también se refleja en las ventas y que busquen mejores opciones incluso con la competencia.

CONCLUSIONES

El presente proyecto inicio con dos objetivos planteados a corto y mediano plazo, de los cuales se alcanzó el primero en su totalidad que es la elaboración del perfil del puesto del promotor de cadenas comerciales.

El segundo objetivo que fue la modificación del proceso de selección llegó al término del diseño, actualmente autorizado e implementado en el proceso de selección de personal, garantizando que el candidato contratado sea el idóneo para desempeñarse en el puesto de promotor.

Disminuir la rotación del personal es un objetivo que se desea alcanzar a través de las modificaciones que se han llevado a cabo en el perfil del promotor de cadenas comerciales y la selección del personal de nuevo ingreso, sin embargo es un proceso que lleva tiempo considerando que la selección del personal no es el único factor que provoca el abandono de trabajo, se sugiere que para poder cumplir ésta meta se requiere mejorar las condiciones laborales, los salarios, el horario, las comisiones e incluso implementar algunos incentivos, vales de despensa, premios, etc.

Con la elaboración de este proyecto desarrolle de manera práctica las habilidades y conocimientos que me fueron enseñados durante el diplomado, desde entender la organización en la que me encuentro, el clima laboral que predomina, los procesos psicosociales que se presentan en el día a día dentro de la organización, la necesidad de elaborar perfiles de puesto de cada cargo dentro de la organización, realizar evaluaciones de puestos, detectar las necesidades de capacitación, impartir la capacitación, etc.

Las dificultades de estar en una organización que está en formación son muchas, pero el campo para abordar y buscar la mejora en cada aspecto es mayor. La satisfacción de saber que el trabajo del psicólogo dentro de la organización empieza a ser reconocido y que se verá reflejado en aspectos tan importantes que inician desde el personal que labora dentro de la empresa hasta aspectos administrativos como es establecer misión, visión y valores de la organización que es la base que debe regir a ORIMAR S.A. de C.V.

La oportunidad que me dió este diplomado no sólo fue el conocimiento que me llevo, el desarrollo personal que logré y darme cuenta de las puertas que se abren para el psicólogo preparado dentro de una organización en todas las áreas, si bien me debo seguir preparando para poder participar en áreas que anteriormente solo estaban abiertas a administradores, no es un área en la que el psicólogo no tenga la capacidad para trabajar.

La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza forma al psicólogo de manera multidisciplinaria y a pesar de que el área laboral aún no tiene el auge que se requiere y que en la actualidad es una necesidad en las empresas, considero que el psicólogo sale con la capacidad y la formación para ser autodidacta, en búsqueda de desarrollo, y con las herramientas para triunfar en cualquier área que elija. Yo me considero con todos estos conocimientos, habilidades y herramientas para enfrentar la vida laboral dentro de una organización y considero que el conocimiento no acaba aquí, sino al contrario continúa día a día en la practica y en la posibilidad de seguir actualizando, ampliando y profundizando el conocimiento dentro y fuera de la FES Zaragoza.

BIBLIOGRAFIA

1. Beer, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECSA, 1990.
2. Ducceschi, M. "Técnicas modernas de Dirección de Personal", Ibérico Europea de Ediciones, S.A, Madrid, 1982.
3. Fernández Ríos, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.
4. Grados, J. (2001) "Inducción, reclutamiento y selección". México: El manual Moderno, 89-91, 105-108.
5. LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
6. PERETTI, J.M.: Gestion des Ressources Humaines. París: Vuibert Entreprise, 1987.
7. WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill, 3ª ed. 1990.
8. Zayas, E. El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. Serie: Temas de Dirección. No. 004.ISTH. Holguín, Cuba. 1990.

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?.

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

6. ¿Cuales de las siguientes tareas usted realiza para obtener información técnica que su puesto de trabajo requiere?, Compare el tiempo que usted dedica a esta tarea en relación con el que emplea en realizar otras asociadas a su trabajo. (marque con una X sólo en aquellas tareas que usted realiza).

Tareas	Tiempo usado en comparación con las otras tareas que realiza en su puesto			
	Muy poco	Poco	Casi el promedio	Mayor
Leer publicaciones técnicas acerca de equipos celulares				
Participación en cursos o seminarios relacionados con su trabajo.				
Estudiar los planes tarifarios de la compañía y de otras compañías.				
Llevar a cabo investigaciones bibliográficas necesarias para el desarrollo de su trabajo.				
Consultar a compañeros de trabajo a fin de intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Consultar a otros equipos técnicos del Servicio para intercambiar nuevas ideas y técnicas.				
Discutir los planes y objetivos del departamento con el supervisor.				

7. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto
N: No corresponde
1 : Muy bajo
2 : Bajo
3 : Promedio
4 : Alto
5 : Extremo

COMUNICACIÓN ORAL:

Código	Tareas
	Asesoría (guía a individuos acerca de la resolución de problemas por medio de principios profesionales, legales, financieros, etc.)
	Negociar (Tratar con los demás con el fin de llegar a un acuerdo o solución en materias relativas a trabajo que desempeña en el puesto).
	Persuadir (Tratar con los demás para influir en ellos con respecto a alguna acción o punto de vista).
	Instruir (Impartir a otros conocimientos o habilidades, ya sea de manera formal o informal)
	Entrevistar (Conducir entrevistas dirigidas hacia objetivos específicos relacionados con la organización)
	Intercambio de información habitual (Dar y recibir información relacionada con el trabajo de naturaleza habitual)
	Discurso Público (ofrecer charlas, conferencias, exposiciones formales ante un público relativamente numeroso).

8. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia en Ventas? (marque con una X solo una respuesta).

Imprescindible Importante Aconsejable No relevante

9. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

No necesaria: Deseable: A los menos 1 año:

Entre 1 y 3 años: Más de 3 años:

10. ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?.

Excelentes Buenas Regulares Malas Muy malas

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

11. ¿Está sometida la persona que desempeña el puesto a presiones psicológicas especiales?.

Permanentemente A veces Rara vez Nunca

Fundamente brevemente su respuesta:

12. ¿Qué características cree usted que hacen que el puesto sea especial?.
13. ¿Qué factores definiría usted como fundamentales para el desempeño del puesto?.
14. Desde su punto de vista, ¿Qué factores identifica que contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?.