



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO “CHOFER VENDEDOR
HOGAR” DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA PARA
DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL***

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
ANDREA LEMBO BARRIENTOS

DIRECTOR DE LA TESINA:
LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VAZQUEZ



Ciudad Universitaria, D.F.

Marzo, 2014



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.



Gracias...

A Dios, quien me regala la oportunidad y alegría de ver realizado uno más de mis sueños y compartirlo con las personas que más quiero.

A ti Mamá, por ser mi mejor guía, por apoyarme, por preocuparte por mí y por estar conmigo siempre, dándome el ejemplo de lo que una mujer puede llegar a ser. Mil gracias, a ti te debó quien soy... Te quiero mucho.

A ti Amor, te amo y te admiro profundamente, gracias por tu impulso, por ayudarme y enseñarme a ver la vida de forma diferente, por lo que hemos vivido y lo que nos falta por descubrir, experimentar y compartir. Te amo... Que Dios te bendiga.

A ti Abuelita Pachita, porque aún vives en mi recuerdo, por tus enseñanzas y consejos... ¡Mil gracias!

A mis tíos, Panchito, Pepe, Olga, Guille, Lala, Salvador, quienes siempre me han servido como modelo, porque en cada uno de ellos encuentro actitudes y aptitudes que me han ayudado a ser una mejor persona. Gracias por todo su amor y apoyo.

A mis primos Rosy, Carmen, Paco, Esther, Nohemí, Jessy, Omar, Pepe, por todos los momentos de alegría que hemos pasado juntos y que estoy segura que seguiremos pasando. ¡Los adoro!

A mi Burrís (Uriel), por todas las noches que pasaste ayudándome con alguna tarea o estudiando para un examen, gracias por darme los cimientos para mi vida profesional.



A Susy y Tito, por sus valiosas asesorías, por su tiempo y apoyo que me mostraron durante este proceso y siempre. ¡Muchas gracias!

A mis suegros, Julia Esther y Sergio, a mis cuñadas Cristina y Paulina, por su ánimo y cariño en todo momento.

A mis sobrinos Urielito, Ulí, Hanny y Mary Fer, porque desde que llegaron a mi vida le han dado un toque mágico, con solo una de sus sonrisas pueden cambiar mi mundo y volverlo más alegre, adoro sus risas, sus juegos, sus ocurrencias.

A todos aquellos compañeros, jefes y colegas, Jorge Dávila, Graciela Montero, Luis Castillo, Anarely González, Albino Luna, Libia Reyes, Arturo Beltrán, Beatriz Aranda, Víctor Aldrete, Edith Guillén, que dedicaron su tiempo y compartieron sus conocimientos y experiencia conmigo. Pero, principalmente a José Antonio Rodríguez Carrasco con quien nunca existieron labores imposibles cuando trabajamos juntos y en equipo... ¡Lo admiro!

A Erika García, Adriana Castro, Aura Rodríguez, Maribel Martínez, Claudia Zarza, Soraya Rañó, Cynthia Alvarado, Richard Segura, Ague Robles, Adrix Hernández, Jorge Cruz, Jorge Azcorra, Francisco Polo, Francisco Rodríguez, David Gutiérrez, Luis Vicente Cruz, Hugo Hernández, Marco A. Solares, Roberto Guzmán, Salvador Martínez, Ale Durán... con quienes viví múltiples aventuras.

Al Lic. Ricardo A. Lozada, por brindarme todo su apoyo y experiencia para la elaboración de esta tesina. Gracias por su tiempo y paciencia.



A mis sinodales, quienes revisaron con paciencia y contribuyeron con sus observaciones a este proyecto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología por haberme ofrecido lo necesario para formarme profesionalmente y por regalarme el orgullo de ser universitaria.



INDICE GENERAL

	Página
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1. La Organización	
1.1 Concepto de Organización	5
1.2 Clasificación de las Organizaciones	6
1.3 Estructura de la Organización	9
1.4 Organigramas	11
1.5 Visión Organizacional	16
1.6 Misión Organizacional	18
1.7 Objetivos de la Organización	19
1.8 Políticas	22
1.9 Reglamento	24
1.10 Recursos de la Organización	26
Capítulo 2. Reclutamiento y Selección de Personal	
2.1 La importancia del Reclutamiento y la Selección	29
2.2 Definición y Proceso de Reclutamiento de Personal	29
2.3 Fuentes de Reclutamiento	32
2.4 Medios de Reclutamiento	36
2.5 Selección de Personal	37
2.6 Importancia de la Selección de Personal	38
2.7 Proceso de Selección de Personal	39
Capítulo 3. Análisis y Descripción de Puestos	
3.1 Definición de Puesto de Trabajo	56
3.2 Definición de Análisis de Puestos	57
3.3 Métodos del Análisis de Puestos	59
3.4 Fases del Análisis de Puestos	63
3.5 Definición de la Descripción de Puesto	65
3.6 Estructura de la Descripción de Puesto	66
3.7 Importancia del Análisis y Descripción de Puestos en las Organizaciones	70
3.8 Necesidades del Análisis y Descripción de Puestos	73
Capítulo 4. Rotación de Personal	
4.1 Concepto de Rotación de Personal	78
4.2 Índice de Rotación de Personal	79
4.3 Causas de la Rotación de Personal	80
4.4 Costos de la Rotación de Personal	84
4.5 Ventajas de la Rotación de Personal	88
4.6 Desventajas de la Rotación de Personal	89
4.7 Medidas preventivas para evitar la Rotación de Personal	90
4.8 Estudios sobre la Rotación de Personal	92
Capítulo 5. Propuesta	96
Discusión	112
Anexos	116
Referencias	174



RESUMEN

El propósito del presente trabajo consiste en determinar el perfil y la descripción del puesto “Chofer Vendedor Hogar”, el cual permitirá identificar si un candidato cuenta con las características adecuadas a las necesidades de la empresa. El modelo que se mostrará quizá reduzca en gran medida el riesgo de una costosa e inadecuada contratación.

El implementar de manera formal una descripción y perfil de puesto podrá permitir llevar una mejor selección, así como establecer un diagnóstico para tomar medidas de reforzamiento que incrementen la productividad del empleado. La interdependencia descripción-perfil-reclutamiento y selección es la plataforma sobre la cual se asienta las relaciones empresa-trabajador. De igual manera, se plantea una base para nuevas investigaciones, extrapolando a un universo de investigación aún mayor.



INTRODUCCIÓN

La organización es una “unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes” (Gibson 2004:6). Para lograr sus objetivos la organización requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente permiten o facilitan el logro de las metas.

Existe una gran variedad de organizaciones tales como: empresas industriales y comerciales; de servicios como universidades, bancos, hospitales; militares y públicas enfocadas hacia la producción de bienes o productos o prestación de servicio; a pesar de las diferencias que existen entre ellas todas tienen un denominador común, “*el capital humano*” el recurso más valioso de cualquier organización. Los recursos humanos son aquellas personas que participan en el control y desarrollo de todos los elementos de una organización, son la mano de obra física y el saber intelectual en general. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier empresa; si el recurso humano funciona de acuerdo a las necesidades, ésta funcionará; en caso contrario, se detendrá.

Es por ello, que toda organización debe prestar primordial atención a la selección de su personal, para asegurar que cada puesto sea ocupado por personas idóneas, según el perfil que la empresa requiere, con la finalidad, de que tanto el empleado como la empresa desarrollen y alcancen respectivamente, los objetivos laborales y personales establecidos.

Para poder ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado, es necesaria la participación del psicólogo, pues es el profesional que cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para analizar los factores que intervienen para que una persona pueda realizar adecuadamente las actividades requeridas en un puesto determinado. Para ello se auxilia de instrumentos o técnicas de selección de personal que le permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para un excelente aprovechamiento.



El análisis y descripciones de puestos constituyen elementos esenciales, ya que proporcionan información básica sobre las funciones y responsabilidades de un puesto de trabajo. El análisis de puestos es el procedimiento mediante el cual se obtiene información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspecto y condiciones que le rodean. La descripción de puestos es el documento que recoge la información obtenida del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las funciones individuales que necesitan los empleados para alcanzar el éxito laboral: competencias, habilidades, capacidades y demás factores que llevan a un desempeño óptimo.

Sin una descripción y análisis de puestos bien definida, el reclutamiento y la selección del personal no serán eficaces y no se contará con personas que cumplan con los requisitos del puesto; lo que trae consigo que las vacantes tarden en cubrirse y que las contrataciones tengan una alta probabilidad de rotación, lo cual llega a ser preocupante, pues nos está dando a conocer un síntoma de descontento que podría ser generalizado para todos los demás, por lo cual tenemos que buscar aquellos factores que están provocando insatisfacción a los empleados acerca de sus puestos y/o de la misma organización para la cual trabajan.

Sin embargo, derivado de la dinámica de las organizaciones y de la velocidad de los cambios tecnológicos, es muy frecuente que las empresas no tengan formalizados sus análisis de puestos y cuando existen, no están actualizados, ni corresponden a las necesidades actuales.

Significa un reto para el psicólogo organizacional establecer en el departamento de reclutamiento y selección, actividades que le permitan descubrir, desarrollar y mantener herramientas de trabajo que le den como resultado candidatos que una vez entrevistados y evaluados se encuentren listos para garantizar un nivel alto de eficiencia en sus actividades laborales.

Esta es la problemática que enfrenta la empresa de purificación, envasado y comercialización de agua que denominaremos “Embotelladora”, ya que se ha observado que dentro de sus CEDIS (Centros de Distribución), específicamente en el de Tlalpan, el cual es nuestro objeto de estudio, hay una elevada rotación de personal del puesto



“Chofer Vendedor Hogar” porque no cuenta con las descripciones acordes a las necesidades de la empresa. Por ello, se pretende proporcionar el perfil y la descripción de dicho cargo.

El presente trabajo se estructuró de la siguiente forma, con la finalidad de conocer como está conformada una organización, en el capítulo uno se contempla lo que es la organización, su estructura, organigramas y los recursos que la componen.

En el segundo capítulo se exponen las fuentes y medios de reclutamiento, los procesos de reclutamiento y selección de personal, donde se aborda de manera general la importancia de cada uno de ellos.

En el capítulo tres se mencionan los objetivos, la estructura, las fases, métodos del análisis de puestos, así como la estructura de la descripción de puestos; sin olvidar el valor que tiene el análisis y la descripción en las organizaciones.

El capítulo cuarto se refiere a la rotación de personal, sus causas, sus costos, sus ventajas y desventajas, así como su magnitud e importancia.

En el capítulo cinco se presenta una propuesta del perfil y descripción del puesto “Chofer Vendedor Hogar” con la finalidad de que sea un apoyo para el área de reclutamiento y selección, pero particularmente al área de recursos humanos para mejorar los índices de rotación que en los últimos tiempos se han visto sumamente afectados.

Finalmente, se presentan la discusión, limitaciones y sugerencias de la presente tesina.



CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN

1.1 Concepto de Organización

El concepto de organización va de la mano con el logro de los objetivos. Desde tiempos remotos, los hombres se dieron cuenta de que era más difícil alcanzar las metas de forma individual, pero en el caso de que se agruparan para conseguirlas si se desconocía qué papel iba a desempeñar cada integrante y la forma en cómo se relacionaban unos con otros, el intento sería igualmente inútil, como si trataran de obtenerlas solos.

Además, las organizaciones tienen la virtud de reducir el tiempo necesario para alcanzar un objetivo mediante la especialización y aprovechamiento de los conocimientos tanto de las personas que la integran como de las generaciones anteriores.

Estos son algunos conceptos de organización:

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (Chiavenato 2000:7).

Para Gibson (2000:6) una organización “es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o conjunto de metas comunes”.

Rodríguez (2002) (en, González 2007:9) menciona que organización “son aquellos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concentrada de individuos”.

Organización para Guzmán “es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”



(http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/, Marzo, 2011).

Reyes, la define como “la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm, Marzo, 2011).

Por lo tanto, se puede decir que la organización, es el grupo de individuos que comparten intereses y por medio de la utilización de recursos, conjuntan y coordinan esfuerzos para alcanzar objetivos comunes. Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

1.2 Clasificación de las Organizaciones

Los criterios para la clasificación de las organizaciones son diversos, se pueden encontrar catalogadas de acuerdo a la finalidad que persiguen, por la actividad que desarrollan, por el origen de su capital, por su magnitud o tamaño, entre otras. A continuación se presentan las clasificaciones más importantes y comunes:

✓ **Por su finalidad:**

- a) Organizaciones lucrativas. Buscan beneficios económicos, producen bienes y servicios rentables, y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.
- b) Organizaciones no lucrativas. Son las que como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro, manejan recursos, y obtienen beneficios, pero no utilidades, su fin no es económico. El objetivo de las organizaciones no lucrativas es comúnmente asistencial, educativo, cultural, intelectual, social o recreativo sin fin utilitario (Martínez y Moreno 2007:15).



- ✓ **Por su actividad:** (Munch y García 2001:44)
- a) Industriales. Este tipo de organizaciones se caracteriza porque su actividad principal es la producción de bienes a través de su transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez pueden clasificarse en:
1. Extractivas. Se dedican a la explotación de recursos naturales que son indispensables para la subsistencia del hombre, obtenido a partir de recursos renovables o no renovables, por ejemplo: pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 2. Manufactureras. Estas transforman las materias primas en productos terminados y se dividen en dos subcategorías:
 - Bienes de consumo final. Estas organizaciones producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor, pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. (Ejemplo: Productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios electrónicos, etc.).
 - Bienes de producción. Estas organizaciones satisfacen las demandas de las industrias de bienes de consumo final (Ejemplo: Productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada o ligera, productos químicos, etc.).
- b) Comerciales. Este tipo de organizaciones se dedican a la compra y venta de productos terminados, actuando como intermediarias entre el productor y el consumidor, y a su vez se pueden clasificar en:
1. Mayoristas. Su actividad es realizar ventas a gran escala a otras organizaciones (minoristas).
 2. Minoristas o detallistas. Estas organizaciones venden los productos al menudeo o en cantidades pequeñas directamente al consumidor final.
 3. Comisionistas. Venden mercancías que están en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- c) Servicios. Su actividad consiste en prestar servicios a los consumidores, y pueden tener o no fines lucrativos, se pueden clasificar a su vez en:
1. Transporte
 2. Turismo
 3. Instituciones financieras



4. Servicios públicos varios (luz, agua, comunicaciones)
 5. Servicios privados varios (Asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativos)
 6. Promociones y ventas
 7. Agencias de publicidad
 8. Educación
 9. Salubridad (hospitales)
 10. Fianzas, seguros
- ✓ **Por el origen de su capital:** De acuerdo con este criterio, las organizaciones pueden clasificarse dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades en (Munch y García 2001:44):
- a) Públicas: En donde el capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
 - b) Privadas: El capital es de procedencia de inversiones particulares y su finalidad es lucrativa, de tal modo que éstas a su vez pueden ser:
 1. Nacionales: Son las se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes en el país o nativos de la nación. Los nacionales serán los que organizarán, dirigirán, y financiaran las actividades de las empresas.
 2. Extranjeras: Estas empresas operan en un país determinado pero los capitales son aportados por extranjeros. Básicamente la penetración es a través de inversión extranjera directa, por medio de filiales en los lugares donde les interesa producir.
 3. Transnacionales: Son empresas con grandes volúmenes de operaciones y propiedades que actúan en varios países, aunque su capital procede de otra nación.
 - c) Mixtas: La procedencia de su capital es la combinación de algunos de los modos anteriores.
- ✓ **Por su mercado:** De acuerdo al área geográfica que abarque el mercado de la empresa, las organizaciones pueden ser (Sixtos, 2008:51):
-



- a) Local. Cuando su ámbito geográfico es restringido, es decir, en una localidad específica.
- b) Regional. Cuando abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.
- c) Nacional. Cuando las transacciones comerciales se integran en un país (mercado interno).
- d) Mundial. Cuando las transacciones que realiza son en el ámbito internacional, es decir, entre los diversos países.

✓ **Por su magnitud o tamaño:**

- a) Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores que excede a 100 personas y el volumen de ingresos al año.
- b) Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, el número de trabajadores es superior a 20 personas e inferior a 100.
- c) Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- d) Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 empleados. (<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml#tama%C3%B1o>, Abril, 2011).

1.3 Estructura de la Organización

Toda empresa u organización cuenta de forma explícita o implícita con cierto número de jerarquías, funciones y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de las mismas. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de división y jerarquización de las funciones componentes de ella. Esto significa implantar líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato; a través de esto, se logrará reducir la confusión en cuanto a quién da las órdenes y quién las obedece.



La estructura organizacional según Gómez (1994:213), establece: “los medios o conductos a través de los cuales se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de organización”. Por lo tanto, la estructura organizacional no es un fin, sino un medio para permitir a la empresa alcanzar adecuadamente determinados objetivos. Esto requiere en primera instancia, la formulación de objetivos y una asignación de responsabilidades de acuerdo con las necesidades de la compañía, pero tomando en cuenta siempre, que lo fundamental para el diseño de organizaciones, es tener el conocimiento actual y total de la empresa.

Al respecto Chiavenato (2000:192) señala algunos elementos clave para el diseño de una estructura organizacional:

- ✓ *Especialización del trabajo*: establece que la simplificación de tareas permite aumentar la cantidad y la calidad de la producción.
- ✓ *Departamentalización*: una vez divididos los puestos por medio de la especialización, se agrupan las tareas o funciones en departamentos, secciones o gerencias, a fin de lograr una actividad en común. Dentro de esta etapa existen diferentes tipos de departamentalización, por ejemplo: por objetivos, por productos, por zona geográfica o por procesos.
- ✓ *Unidad de mando*: consiste en que cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe y a éste mismo rendir cuentas, esto debe ser en una línea continua de autoridad desde la cima de la organización, hasta el nivel más bajo de la misma.
- ✓ *Tramo de control*: cada superior jerárquico debe tener bajo su supervisión directa, un máximo de seis subordinados para evitar que desatienda sus actividades.
- ✓ *Centralización y descentralización*: en la centralización se concentra la toma de decisiones en un solo jefe, mientras que en la descentralización cuando hay toma de decisiones se consideran las aportaciones u opiniones del personal, esta es la forma más adecuada y recomendable para el crecimiento de la empresa.

Gómez (1994:217) menciona para que una estructura organizacional sea eficaz deben tomarse en cuenta los siguientes criterios:

1. Toda organización debe establecerse con un objetivo o meta previamente definida y clara.



2. La responsabilidad siempre debe ir acompañada por la autoridad correspondiente, donde quiera que se ejerza autoridad, siempre surge la responsabilidad.
3. La delegación de autoridad debe ser a un nivel superior para su actuación, ya que la falta apropiada de delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo, y sobre todo, fugas de responsabilidad.
4. La división del trabajo adecuada evita duplicidad de funciones.
5. Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona. Es necesario diferenciar ante quién es responsable, y las cosas por las que se es responsable.
6. Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deben ser en privado.
7. Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible, evitando complejidades y adaptándose a los costos y necesidades de la empresa.
8. Ningún jefe puede invadir el área de trabajo de otro, ni mucho menos ser ayudantes ni críticos de otros del mismo nivel. Cada jefe deberá limitarse únicamente a su línea de trabajo.

Es importante mencionar que cada empresa tiene su propia organización, en función de sus objetivos, de su tamaño, de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta, y con base en esto es como se tiene que diseñar su estructura. Para esto es recomendable utilizar diferentes sistemas de organización en donde se represente la estructura organizativa y sus características, un ejemplo de esto, pueden ser los organigramas.

1.4 Organigramas

Los organigramas, conocidos también como gráficas o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una empresa, estos muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. En este sentido, Gómez (1994:229) define los organigramas como “la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan dentro de ella”.



En los organigramas, cada puesto se debe representar por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa, además, la unión de los cuadros mediante líneas, representan los canales de autoridad y responsabilidad, así mismo deben de incluir el nombre de la empresa, y la fecha que se formuló, acompañado sin excepción de la aprobación del director de la empresa y de una explicación breve y sencilla.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, y nos revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, los canales formales de la comunicación, los jefes de cada grupo de empleados o trabajadores y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, así como las líneas de autoridad y responsabilidad.

Es importante decir, que un organigrama también cumple con diversas funciones que según Chiavenato (2000:214) son las siguientes:

- ✓ Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

- ✓ Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

- ✓ Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y, en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal. Y en forma general sirve para:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.



- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Es importante considerar que los organigramas se tienen que diseñar conforme la situación actual de la organización, y deberá modificarse a medida que ocurran cambios dentro de ésta. Debido a esto, Gómez (1994:231) menciona que en la actualidad se han subdividido los organigramas en dos tipos:

1. Organigramas maestros: estos muestran la estructura completa de la organización, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.
2. Organigramas suplementarios: estos muestran un solo departamento y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

En una empresa, es conveniente tener en cada departamento un organigrama maestro y uno suplementario del propio departamento, para así tener bien claro el trabajo que corresponde a cada departamento y un amplio conocimiento de la estructura orgánica de la empresa.

Munch (2002:135) menciona que los organigramas también se pueden representar de distintas maneras y se clasifican en:

Organigramas verticales. En estos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad hacia las demás jerarquías, que se encuentran ubicadas hacia abajo a medida que decrece su importancia. Con este tipo de organigramas es más fácil mostrar quién depende de quién o quién le reporta a quién. Debido a esta forma sencilla de graficar, los organigramas verticales, son los más utilizados en las empresas, como se puede ver en la figura siguiente:

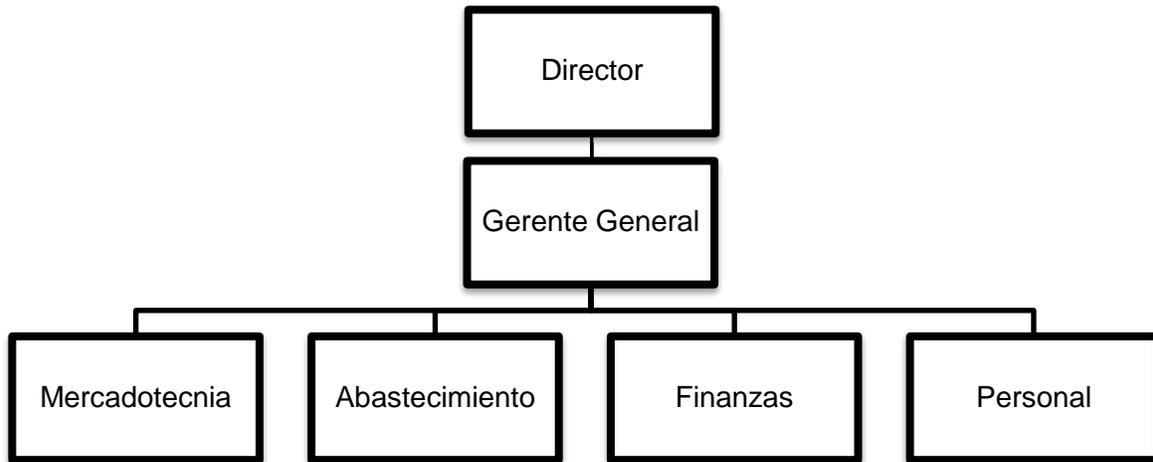


Figura 1.1. Organigrama Vertical

Organigramas horizontales. Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, tomando en cuenta que las órdenes parten de izquierda a derecha, mientras que las sugerencias, quejas o puntos de vista, de derecha a izquierda. Este tipo de organigrama tiene la ventaja de que siguen la forma normal en que se acostumbra leer, de izquierda a derecha como se ejemplifica en el esquema.

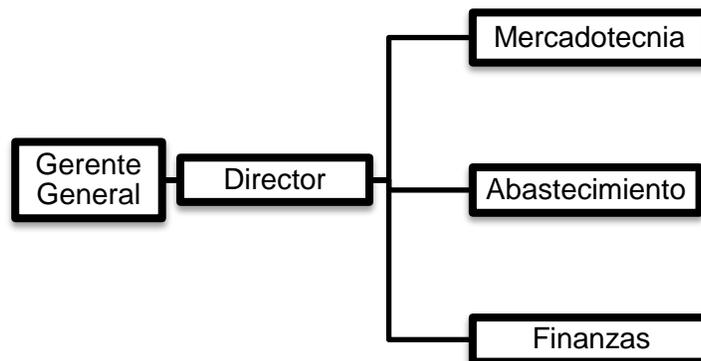


Figura 1.2. Organigrama Horizontal

Organigramas circulares. Se encuentran formados por círculos, donde las unidades con mayor jerarquía se encuentran al centro de la circunferencia y a su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su

jerarquía. Las órdenes parten del centro a la periferia, y las sugerencias u opiniones, en viceversa, como a continuación se observa.

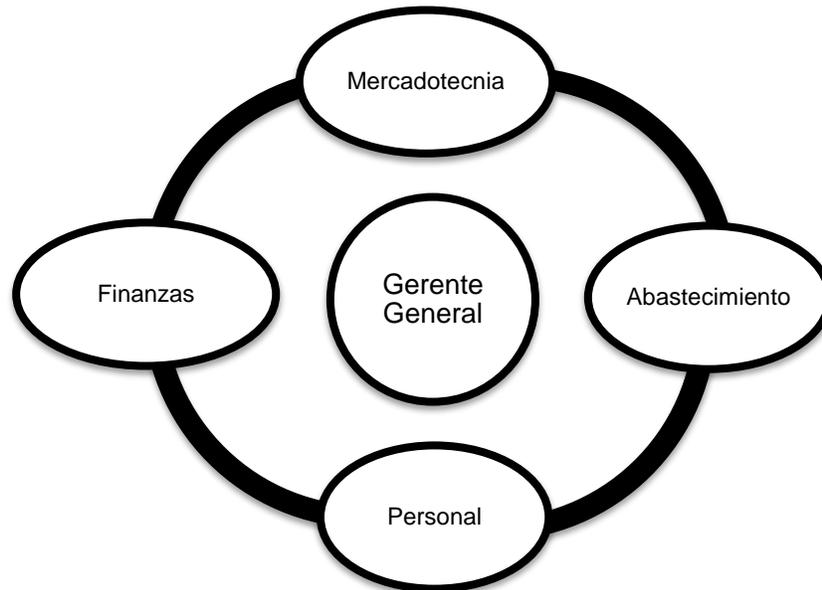


Figura 1.3. Organigrama Circular

Sin embargo, también es importante mencionar algunas ventajas y desventajas que muestran los organigramas; de acuerdo con Reyes (2000) son las siguientes:

Ventajas del Organigrama

- Muestra quién depende de quién.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma cómo se integran a la organización.
- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.
- Indica los puntos fuertes y débiles de una empresa.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que operen los principios de la organización.



Desventajas del Organigrama

- Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles.
- Con frecuencia indican la organización tal cómo debería ser o cómo era, más no cómo es en la actualidad razón por la cual es recomendable su constante actualización.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el estatus.

Los organigramas son parte fundamental para el diseño de la estructura orgánica de una empresa, ya que puede servir para establecer planes a corto y largo plazo o inclusive reorganizar y establecer cambios dentro de la organización. Para esto es recomendable considerar también las relaciones informales dentro de la empresa, ya que en ocasiones puede existir gente que influya en la toma de dediciones dentro de la organización, y que no precisamente estén contemplados dentro del organigrama; finalmente es recomendable que los organigramas se actualicen regularmente según los cambios que se originen dentro de la empresa.

Como ya se ha dicho, los organigramas contribuyen a la estructura formal de la organización; pero para que una estructura organizacional se pueda concretar en su totalidad, es importante considerar ciertos elementos como son: la visión, misión, objetivo, políticas y reglamento, los cuales son la condición básica para el éxito de una organización, y el marco general de referencia que guía a la empresa en su funcionamiento, además contribuyen a la mejora y formalización de la empresa, puesto que estos elementos son la base para que una organización sea considerada como tal.

1.5 Visión Organizacional

La visión se considera como la imagen que se tiene de la organización a futuro. Debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista. Una visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización en su conjunto; por el contrario, una visión demasiado ambiciosa resulta desmotivadora por ser inalcanzable en un plazo



determinado de tiempo, además, una visión siempre debe estar orientada hacia una mejor condición de lo que existe en la actualidad, y mientras más precisa sea, más fácilmente será entendida y aceptada por todos los miembros de la organización. Koontz y Wehrich (2002:95) lo expresan así: “es importante considerar la estructura y contenido de la visión y para esto es recomendable tomar en cuenta los siguientes factores: formulación, implementación, realismo innovador, grado de detalle, propensión al riesgo y orientación a las ganancias”.

Con frecuencia la visión es generada por el dueño de la empresa o propietario de la organización, o bien como resultado de un proceso de trabajo gerencial en equipo, mediante personas claves, utilizando distintas herramientas gerenciales de procesos grupales, y en ocasiones puede ser tan detallada, que hasta se puede incluir los valores morales de la organización, metas específicas y la declaración de estrategias y tácticas.

Es importante señalar, que una vez establecida la visión debe ser conocida por todos los trabajadores que integran a la empresa, desde las gerencias hasta los operarios, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización. Al respecto, Munch (2002) considera que una visión bien formulada es aceptada y compartida por todos los que pertenecen a la organización porque es contagiosa.

Es decir, una visión bien establecida captura el corazón y el espíritu de todos los miembros de la empresa, hace ver que vale la pena seguirla porque da algo en qué creer, porque se identifica con las necesidades y expectativas del trabajador, además de darle un significado al trabajo que se realiza.

La visión organizacional también indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en un tiempo determinado, lo que sirve para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar.

Finalmente, la visión se entiende como el instinto que tiene la gerencia para el establecimiento del rumbo de la empresa y su reto es generar condiciones para que todos



en la organización trabajen con pleno compromiso dentro del espíritu de la visión; de otra forma, es como si la organización no tuviera un rumbo específico a seguir.

1.6 Misión Organizacional

La misión, comprende los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social. Es decir, la misión refiere a la filosofía básica de la organización.

Munch (2002:71) define a la misión “como la razón de ser de la empresa y representa las aspiraciones fundamentales o finalidades que persigue, en forma permanente o semipermanente”. Por su parte, Chiavenato (2000:49), afirma que “la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. Es por esto que la misión representa la finalidad o propósito de una organización, de tal forma que la misión organizacional no debe ser definitiva ni estática, pues a lo largo de la existencia de la organización la misión debe experimentar cambios”.

La misión proporciona las pautas para el diseño de un plan estratégico, además incluye los objetivos esenciales o primordiales de cada organización. Permite orientar a los responsables de la planeación y estimular la iniciativa personal de cada uno de sus miembros, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.

Otra función importante de la misión, es identificar a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social, ya que también es la razón de existencia del grupo social, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro. Del mismo modo, la misión se encarga de definir el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporciona las directrices generales de la misma. Para cumplir estas funciones, la misión debe incluir los siguientes aspectos:

1. El propósito de la organización: esto es; para qué existe la organización y cuáles son sus metas.
2. Los valores morales y normas de conducta de la organización: es en lo que cree la empresa, cuáles son sus valores morales y cómo son las políticas y prácticas de conducta.



3. Hacia dónde va la organización: comprende las metas a cumplir de la organización, estrategias y tácticas a utilizar para alcanzar dichas metas.

La misión debe darse a conocer a todos los miembros de la empresa y estar acorde con los valores institucionales del grupo social que la integran para que actúen conforme al espíritu de la misión; también es recomendable establecer la misión para el bienestar de la organización y no para fines personales, de igual modo la misión debe definirse en una forma clara y evitando frases ambiguas y vacías, para así impedir que la dirección pierda el tiempo en aspiraciones desatinadas o erróneas.

En conclusión, la misión es esencial dentro de una empresa ya que constituye la forma de predecir y pensar de la organización, es necesaria para que la organización pueda alcanzar sus metas en forma coherente y eficiente, dándole ventajas ante la competencia ya que en ausencia de ésta, la empresa probablemente tendría pocas posibilidades de sobrevivir en el mundo empresarial actual, ya que la misión organizacional representa la forma de ampliar horizontes y fronteras de acción.

1.7 Objetivos de la Organización

Una vez que se ha establecido la visión y misión de la organización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y qué propician las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos. Gómez (1994:270), define un objetivo como: “los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse trascurrido un tiempo específico”.

El tiempo específico que establecen los objetivos pueden ser a corto plazo (uno a doce meses), mediano plazo (uno o tres años) y largo plazo (tres años en adelante); se determinan cuantitativamente, y en función del área que abarque. Es por esto que los objetivos pueden ser:

1. Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.



2. Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo.
3. Operacionales o específicos: se establecen a niveles o secciones más específicas de la empresa, se refiere a actividades más detalladas, y son a corto plazo.

Es recomendable que al establecer un objetivo, se asiente por escrito, así mismo se debe tomar en cuenta las seis preguntas clave: ¿qué, cómo, dónde, quién, cuándo y por qué? y contar con opiniones de diversas personas dentro de la organización, para que finalmente puedan ser conocidos, aceptados y entendidos por todos los miembros de la organización ([http:// www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm](http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm), Marzo, 2011).

Al respecto Koontz y Weihrich (2002:87) mencionan lo siguiente “los objetivos deben ser cualitativos y cualitativos. Lo que significa que los objetivos deben ser comprobables, ya que al final se debe verificar si el objetivo ha sido alcanzado. Del mismo modo un objetivo debe ser claro y cumplir con los rasgos principales del trabajo, para que de esta manera se facilite la consecución de los mismos”.

Los objetivos están destinados a dar a la organización y a sus miembros, las direcciones y propósitos de ella, y se deben expresar en términos de los resultados esperados. Son la guía para su desarrollo y existe una clasificación de éstos que a continuación se mencionarán:

- ✓ **Objetivo Económico.** Consiste en la obtención de utilidades económicas que le permiten a la empresa reinvertir, cubrir obligaciones, etc., es decir, continuar operaciones y desarrollarse.
- ✓ **Objetivo de Servicio.** La organización produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades y cubrir las perspectivas del consumidor o usuario.
- ✓ **Objetivo Social.** Busca la generación de empleos en la comunidad y mejoramiento del nivel de vida de sus miembros y de la población en general, además de cubrir las tasas tributarias contribuyendo al gasto público y desarrollo del país.



Los objetivos varían para cada empresa, por lo que no es posible dar un orden prioritario de la forma en que son adoptados y perseguidos.

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

- Guía para la toma de decisiones: una parte importante que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez formulados los objetivos organizacionales, se sabe en qué dirección se debe de apuntar.
- Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, se lucha por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, se debe lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces se podrán utilizar los recursos limitados tan eficientemente como les es posible.
- Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, entonces la toma de decisiones será de calidad y la planeación efectiva.
- Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos.



Los objetivos siempre van a contribuir a la mejora de la empresa, ya que son el medio por el cual se pueden medir los avances de la organización bajo el parámetro que proporciona la visión y la misión, también van a contribuir a una mejor administración a través de una planeación orientada hacia los resultados, asimismo, pueden estimular el compromiso personal en relación con los objetivos propios y de la organización. Es importante decir que para llevar a cabo la visión, misión y objetivos de la empresa, es necesario que la organización se apoye de ciertos criterios generales, los cuales servirán de guía para el logro de objetivos. Hoy en día estos criterios son conocidos como políticas.

1.8 Políticas

Chiavenato (2000:99) afirma que: “las políticas son los planes trazados para enfrentar los problemas que se presenten y no tienen solución rutinaria, además llevan a la organización a reconocer objetivos específicos y trabajar en conjunto para alcanzarlos de manera definida”. A su vez, Gómez (1994:310) afirma que las políticas de una compañía tienen por objeto: “orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas”.

Por tal motivo, la política siempre será una guía para la toma de decisiones en la empresa, pues equivale a principios o grupos de principios que constituyen reglas para la acción y contribuyen a alcanzar con éxito los objetivos. Sin embargo, la política empresarial únicamente establece directrices dentro de las cuales deben tomarse las decisiones subsiguientes, es por esto que la política únicamente es considerada como la que guía y orienta la toma de decisiones, pues conduce a quien toma las decisiones a emprender los cursos de acción más propicios para lograr los objetivos planteados y deseados por la empresa.

Por otra parte, las políticas también se encargan de fijar los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos, a sí mismo, anticipa condiciones y situaciones e indica cómo enfrentarse a ellas, lo que ayuda a mantener un clima administrativo favorable, puesto que facilita las decisiones, estimula la progresión y el perfeccionamiento de los mandos, así como la mejora de sus



resultados, ya que las políticas en comparación con las reglas, son flexibles, al determinar límites más amplios y permitir mayor iniciativa por parte de las personas que realicen la acción.

Las políticas también facilitan la inducción del nuevo personal y proporcionan uniformidad y estabilidad en la toma de decisiones para el logro de objetivos de una forma satisfactoria para la organización.

Munch (2002:88) menciona que las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulan y con las áreas que abarquen pueden ser:

a) **Estratégicas o generales.** Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto de acuerdo con su antigüedad o eficiencia.

b) **Tácticas o departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: el departamento de producción determina los turnos de trabajo conforme a sus necesidades.

c) **Operativas o específicas:** se aplican únicamente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: en el área de producción, de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla al supervisor de turno.

Por su parte Gómez, (1994:311), clasifica a las políticas por su origen en:

a) **Externamente impuestas.** Son aquellas que nacen en el seno de la compañía, ya que son imposiciones legales o sindicales.

b) **De apelación.** Son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los supervisores.

c) **Formuladas.** Son las que de una manera precisa y de preferencia por escrito, a partir de una situación, se plantean con el fin de darlas a conocer al personal y que sean aceptadas.



De igual manera, las políticas deben contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa y su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista de tal forma que su interpretación sea uniforme. Así mismo, deben de coordinarse con las demás políticas de la empresa y revisarse periódicamente, para que así puedan darse a conocer en todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.

Como ya se ha dicho, las políticas de una organización, funcionan como guía para la ejecución de tareas y el logro de objetivos, del mismo modo, las políticas permiten flexibilidad de acción, pero también deben existir ciertos lineamientos obligatorios, los cuales deben seguir estrictamente los trabajadores de una empresa, para que de esta forma se permita el buen funcionamiento de la organización y de todos los recursos que la integran; estos lineamientos son conocidos como reglas o reglamentos.

1.9 Reglamento

Dentro de una organización el reglamento juega un papel muy importante, ya que gracias a él se establecerán las condiciones a las que han de sujetarse las relaciones laborales entre empresarios y personal en las distintas ramas y actividades.

Munch (2002:97) define a los reglamentos como la norma elaborada por el patrono de acuerdo con los intereses de su empresa y la legislación laboral vigente, en la que se establecen las condiciones de acatamiento general sobre condiciones de trabajo, relaciones humanas, medidas de orden técnico y sanciones disciplinarias.

Por otro lado, Chiavenato (2000:196) afirma que los reglamentos constituyen planes operacionales relacionados con el comportamiento exigido a las personas. Por lo tanto, especifican cómo deben comportarse las personas en determinadas situaciones y generalmente destacan lo que deben hacer o no.

El establecimiento de un reglamento dentro de la organización sirve, principalmente, para que tanto el patrón como los trabajadores sepan cuáles son los lineamientos que se deben de seguir en el centro de trabajo y las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada una de las partes.



Por lo tanto, un reglamento de trabajo debe contener los siguientes puntos (Gómez, 1994):

1. Nombre del centro de trabajo o razón social de la empresa.
2. Actividades a las que se dedica la empresa.
3. Lugar donde deben prestar sus servicios los trabajadores.
4. Jornadas de trabajo existentes en la empresa (diurna, mixta o nocturna); así como indicar si se trata de jornada acumulativa, fraccionada o continua.
5. Horarios con indicación clara de los días que se laboran, las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas, incluyendo los tiempos que se conceden dentro de la jornada para tomar refrigerios. Estas especificaciones deberán indicarse cada una por separado.
6. La forma de pago del salario y el lugar, día y hora en que se paga.
7. Incentivos salariales adicionales (en caso de que existan).
8. Normas relativas a la salud ocupacional.
9. Normas sobre el trabajo de las mujeres y de los menores de edad.
10. Indicación de las personas que ejercen autoridad dentro de la empresa, y ante quiénes deben presentarse las sugerencias, solicitudes, quejas y reclamos de los trabajadores, así como el procedimiento para su presentación y respuesta.
11. Las disposiciones disciplinarias y formas de aplicarlas.
12. Disposiciones sobre control de asistencia y puntualidad, llegadas tardías, abandono de trabajo, vacaciones, aguinaldo, utilidades, tipos de contratos de trabajo vigentes en la empresa, días feriados y días de descanso semanal.

Cabe mencionar que un reglamento también puede aplicarse a diversos procedimientos relacionados dentro de la empresa, como pueden ser: de dinero y presupuesto, con programas, comportamientos así como planes a nivel operacional.

Una vez elaborado el reglamento interno de la organización, deberá imprimirse, y ser colocados en dos sitios estratégicos y visibles dentro de la empresa.



Es importante decir que la ley no contempla periodos mínimos o máximos de vigencia de los reglamentos, pero deben modificarse si el código de trabajo o las leyes conexas se reforman.

Finalmente, cabe mencionar que los reglamentos son de observancia obligatoria, y forman parte importante para complementar la estructura formal de la organización. Además, se diferencian de las políticas, porque son bastante específicos y buscan sustituir el proceso de decisión individual, restringiendo así el grado de libertad de las personas en determinadas situaciones ya previstas.

La misión, visión, objetivos, políticas y reglamento, son elementos primordiales para diseñar la estructura orgánica de una empresa, pero también es importante considerar que una organización debe contar con elementos interrelacionados que buscan la consecución de un objetivo que le es común.

1.10 Recursos de la Organización

Los elementos o recursos de la organización son las partes que la conforman, los cuales trabajan de manera coordinada para lograr determinados objetivos o metas que tengan asignados. Los elementos que forman las organizaciones se pueden agrupar de la siguiente manera:

- ✓ **Recursos Financieros.** Constituyen los elementos monetarios propios y ajenos de la empresa, para la ejecución de sus operaciones financieras y le permiten proveerse de recursos materiales o servicios que requiere la organización.

La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurando que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre él mismo. (<http://www.zonaeconomica.com/recursos/materiales>, Junio, 2011)



- ✓ **Recursos Materiales.** Son aquellos bienes físicos de los que se valen las organizaciones para su operación. Ejemplo de estos recursos son las materias primas, terrenos, máquinas, edificios, equipos, herramientas, instalaciones, etc. Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones. La administración debe tener en cuenta que se debe encontrar un punto óptimo de recursos materiales, lo que no significa que se deba aumentar la cantidad o la calidad de los recursos materiales en exceso, debido a que esto representaría un elevado costo de oportunidad. Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que los recursos materiales deben ser adecuados para los recursos humanos con los que cuenta la organización. La ubicación de las plantas productivas y de los puntos de venta también juegan un rol fundamental, ya que determinan los recursos humanos con los que se contarán y los costos de transporte de insumos y productos, como también los servicios disponibles para la organización.

- ✓ **Recursos Técnicos.** Este tipo de recursos lo forman los medios informativos que proporcionan orientación para el desarrollo de soluciones. Algunos ejemplos de este tipo de recurso son los sistemas de producción, el mantenimiento, los sistemas administrativos, el desarrollo técnico, etc.

- ✓ **Recursos Tecnológicos.** Integrado por aquellos que sirven de herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos. La tecnología de una empresa constituye el reflejo directo del entorno dentro del cual opera y comprende las máquinas y herramientas utilizadas para elaborar un producto y prestar un servicio. La importancia de la tecnología se basa en:
 - Facilitar y controlar el flujo de trabajo.
 - Dar a la empresa una mejor eficiencia y mayor productividad.
 - Influir en el cambio de puestos.
 - Debe satisfacer necesidades individuales y colectivas.



- ✓ **Recursos Humanos.** Los recursos humanos comprenden a las personas que son los únicos recursos capaces de procesar a los otros recursos. Constituyen los recursos más complejos y se localizan en todas las áreas y niveles de la empresa. No solo comprenden el esfuerzo o la actividad humana, sino también una infinidad de factores como experiencias, conocimientos, motivaciones, habilidades, intereses, etc. No está por demás mencionar que son el elemento más importante de una organización y tienen características muy diversas unos de otros. Son capaces de perfeccionar los diseños de los otros recursos y a ellos mismos, lo que no sucede con los otros elementos.

Por lo tanto, el recurso humano o el capital humano, como se le llama hoy en día, es un elemento sustancial dentro de cualquier organización, ya que son las personas quienes hacen triunfar o fracasar a las empresas. De esto se desprende la importancia de saber qué personas son las que más le conviene contratar a la organización, esta es la función primordial del área de reclutamiento y selección de personal, ya que es la que se encarga del abastecimiento del capital humano, tema que se abordará en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 La importancia del Reclutamiento y la Selección

El reclutamiento y la selección de personal constituyen elementos importantes en la administración de recursos humanos de cualquier organización, cuyo principal componente es el personal que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial; es por eso, que la selección del mismo debe ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes. Por lo anterior, es necesaria la intervención especializada de profesionales en el manejo del factor humano, tal es el caso de los psicólogos, quienes están capacitados para identificar potenciales, habilidades, aptitudes, personalidad e intereses de las personas.

En medida en que las organizaciones sean capaces de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados (Dolan, S. Shuler y Valle 1999 en, Saldaña 2006:25).

2.2 Definición y Proceso de Reclutamiento de Personal

Se llama reclutamiento al proceso de interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes del empleado. A continuación se mencionan definiciones sobre cómo se ha entendido el reclutamiento.

Según Chiavenato (1994:68) el reclutamiento de personal consiste en “un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Básicamente, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.



Werther y Keith (1992), consideran que el reclutamiento es “el proceso de identificar candidatos para ocupar vacantes en una empresa” (Zamudio 1998:15).

Arias (1990) dice que: “el procedimiento se entiende como los medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades” (Mena 2006:25).

En este mismo sentido, Grados (2001), define al reclutamiento como la “técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno” (Saldaña 2006:25).

Reyes (1983), en cambio llega a la conclusión de que “el reclutamiento hace de una persona extraña un candidato” (Espinosa 2001:8).

Para Tyson (1997) el reclutamiento es la fase que precede inmediatamente a la selección; su propósito es preparar el camino para los procedimientos de selección al producir, idealmente, el menor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas por el puesto desde el principio, o de desarrollar las habilidades que les permitan hacerlo dentro de un periodo aceptable para la organización contratante. El menor número de candidatos potencialmente adecuados puede ser, en teoría, por supuesto, cualquier cantidad. Lo principal que se debe hacer respecto a la tarea de reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar los documentos de personas cuyas habilidades no cumplen los requisitos del puesto (en, Pérez 2006:29).

Bohlande, Snell y Sherman (2001) definen el reclutamiento como “el proceso de localizar e invitar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas”. Durante el proceso se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer (en, Vicente 2006:9).



En conclusión, el reclutamiento es la etapa en la cual nos hacemos llegar de todo elemento humano posible, con características afines a las necesidades de la actividad que va a desempeñar dentro de la organización. A continuación se detalla en un diagrama el proceso de reclutamiento de personal.

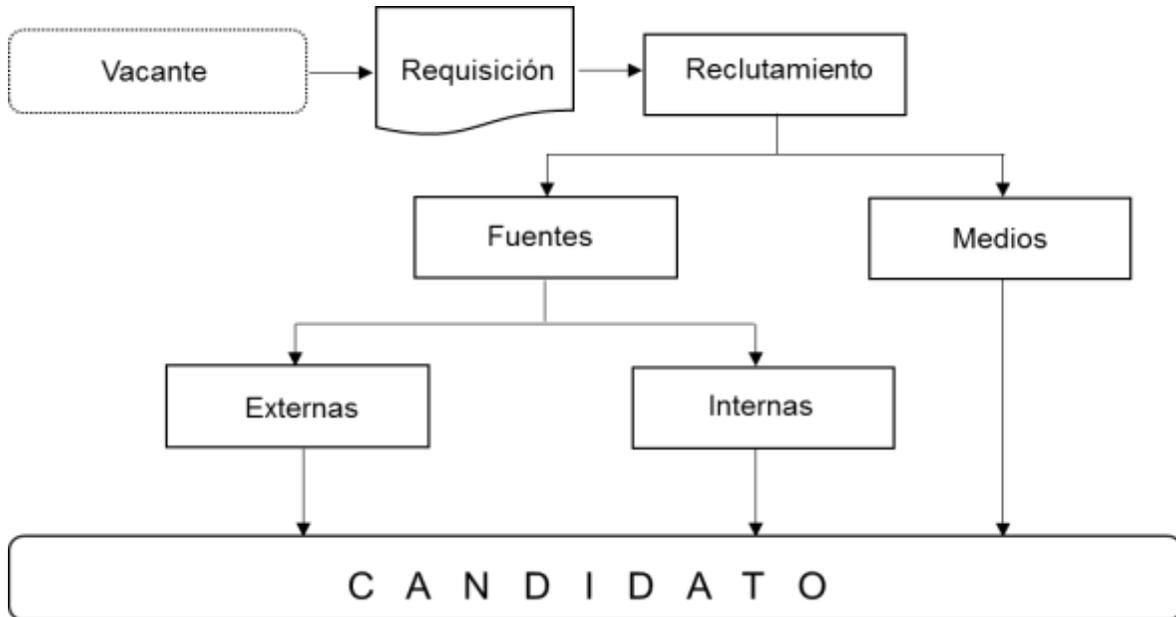


Figura 2.1. Proceso de Reclutamiento de Personal

Un punto muy importante que debe tomarse en cuenta para la administración de estos medios en el reclutamiento, son las políticas de la empresa, quien determina los salarios, prestaciones, tipo de personal, características de personalidad de acuerdo al giro comercial de la empresa. Conociendo estas políticas será más fácil para el reclutador buscar el candidato idóneo.

El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.



2.3 Fuentes de Reclutamiento

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: internas y externas (Grados, 2001).

a) *Fuentes Internas*: En este tipo de fuentes el reclutamiento se da dentro de la organización una vez que se ha determinado que hay empleados calificados disponibles. Existen varias maneras de proveer a la empresa de candidatos sin tener que recurrir a lugares o personas externas; dentro de las fuentes de reclutamiento interno se encuentran:

- ✓ Sindicatos. Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes de reclutamiento en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la organización requiere personal para cubrir una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- ✓ Archivo o cartera de personal. Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas para el puesto vacante.
- ✓ Familiares y recomendados. Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.
- ✓ Promoción o transferencia interna de personal. Esto sucede cuando se revisan las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según sea el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto. Se recurre a las fuentes internas cuando la empresa pretende cubrir la vacante con el personal actualmente activo en la misma organización,



entre la cual se busca el trabajador idóneo para ocupar el puesto más o menos diferente al que ocupa actualmente.

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- Permite un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- Fomenta el incremento de la motivación de los empleados.
- Los candidatos conocen la realidad de la cultura, visión y filosofía de la organización.
- Los candidatos conocen de ante mano las exigencias del puesto, por lo tanto pueden saber si se adaptarán o no al perfil y si estarían o no a la altura de las exigencias del mismo.

Por el contrario, las desventajas de este tipo de reclutamiento son: la desmotivación y/o frustración ante el rechazo de los candidatos; la pérdida de la objetividad del proceso cuando se producen recomendaciones por parte del personal directivo de la empresa; las represalias por parte de los responsables directos porque los miembros de su equipo están buscando oportunidades fuera del mismo; y finalmente, otra de las desventajas de este reclutamiento es que el personal interno se encuentra en cierto modo viciado por las costumbres de la organización y no podría aportar las novedades que sí podría proporcionar una persona recién incorporada (Montes, 2006:74).

b) *Fuentes externas*. Referentes a los recursos que no pertenecen a la empresa y que el reclutador utilizará para atraer a los candidatos. Wayne y Mondy (2005) indican que las fuentes externas son utilizadas de manera constante debido a que aun cuando se realicen promociones internas, las empresas llenan los puestos de primer ingreso con candidatos externos. De acuerdo con Grados (2001) y Llanos (2005), entre las fuentes externas están:

- ✓ Profesionales y educativas. Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales, institutos, etc. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.



- ✓ Bolsas de trabajo. Son organizaciones que se dedican a proporcionar información sobre las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador.
- ✓ Asociaciones profesionales. Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros; tal es el caso del Colegio de Contadores, la Asociación de Psicólogos Industriales, entre muchos otros.
- ✓ Out-sourcing. Este tipo de fuentes tiene un amplio uso hoy en día, ya que se trata de empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología o difíciles de conseguir, sino que ahora se están utilizando como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de evitar tener relaciones laborales con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen relación laboral.
- ✓ Grupos de intercambio. Constituidos a través de la comunicación entre los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, tienen como finalidad proporcionar información sobre las diversas vacantes de la organización y de los candidatos viables para ocuparlas.
- ✓ Presentación espontánea en la empresa. Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera directa.
- ✓ Programa de becarios para empresas. Es frecuente que en diversas instituciones académicas, como por ejemplo las universidades, tengan programas de becas de formación en empresas, que proporcionan a estudiantes de los últimos años de la carrera la oportunidad de realizar un trabajo especializado acorde con sus estudios; al mismo tiempo que adquiere una experiencia profesional o una formación práctica. Puede resultar útil para ambas partes, becar a estudiantes, ya que es una buena fuente de reclutamiento de profesionales sin experiencia y sirve para poner



a prueba al alumno para que en caso de que tenga un buen desempeño, se le abra la puerta a un puesto dentro de la organización. (García, Hierro y Jiménez, 1997:116).

- ✓ Ferias de empleo. Regularmente, a lo largo del año, se llevan a cabo “ferias de empleo” convocadas, organizadas y controladas por las delegaciones políticas o los municipios. Se realizan en hoteles, centros de conferencias o en grandes espacios abiertos como centros deportivos o parques públicos. En ellas participan cientos de empresas que ponen a disposición del mercado de recursos humanos los puestos que necesitan cubrir.

Las empresas participan distribuyendo solicitudes de empleo a los interesados después de sondear rápidamente el perfil del candidato, pues el tiempo de cobertura de estos espacios es muy breve, y las empresas ven en ellos la posibilidad de encontrar buenos candidatos sin incurrir en considerables costos, o bien para conformar bancos de datos para futuras necesidades de personal.

Las fuentes externas presenta las siguientes ventajas: suprime el movimiento constante de personal, introduce personas a todos los niveles con nuevas ideas, inquietudes, enfoques dinámicos y sin vicios laborales, posibilitan el aprovechamiento de la experiencia, habilidades y conocimientos del nuevo personal, inyectan dinamismo y energía renovada a través del nuevo personal.

Por su parte, las desventajas de este tipo es la introducción de personal que debe familiarizarse paulatinamente con los valores, políticas, normatividad y dinámica de la empresa; frena la posibilidad de que el personal interno ascienda a través de diferentes criterios; el costo es elevado; el proceso de identificación con la empresa comienza de cero; si no se ejecuta un buen uso de las técnicas y los medios de reclutamiento, puede generar demasiados gastos (Llanos, 2005:85).



2.4 Medios de Reclutamiento

Los medios son los diversos canales de difusión a través de los cuales se informa a las personas que la empresa está solicitando candidatos para ocupar un puesto vacante (Grados 2001:246). Entre los principales medios están:

- ✓ Periódicos y revistas. El medio más utilizado es el periódico, a través del cual las empresas, a cambio de un pago, anuncian sus vacantes. Este recurso debe utilizarse de acuerdo con las políticas de la empresa, presupuesto y premura para cubrir la vacante, ya que es efectivo por la cantidad de lectores que reciben el anuncio. Debido a que estos anuncios se cobran por día, página, color, editorial y ubicación interna respecto a la paginación, su precio no es bajo (Llanos 2005:93). Los anuncios de prensa pueden ser en general de dos tipos: cerrado o abierto. En el primero, los requisitos son específicos e inflexibles, por ejemplo “Experiencia mínima de seis meses en Administración de personal”, mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales como “Con o sin experiencia en el ramo”. La información en dichos anuncios debe contener como mínimo puesto vacante, escolaridad requerida, experiencia, características personales, prestaciones, dirección, e-mail y teléfono.
- ✓ Radio y televisión. El alto costo de estos medios no permiten que se utilicen con frecuencia. Por ejemplo, se puede implementar el radio cuando se quiere que el reclutamiento sea en provincia mediante el uso de servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se trasmite la información. El gobierno, en cambio, tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora, sin costo alguno (Mena 2006:31).
- ✓ Vía Internet. Aunque el reclutamiento por Internet no ha reemplazado al tradicional, se ha convertido en una ayuda esencial para los reclutadores ya que la velocidad y la amplia reserva de talentos que ofrece la internet hace que el proceso de reclutamiento sea más eficiente y rentable tanto para el que contrata como para el solicitante (Wayne y Mondy 2005:149). La forma de reclutamiento a través de esta vía se da por medio de diferentes páginas en las que las personas



pueden encontrar una gran variedad de opciones relacionadas con las vacantes de diferentes empresas ubicadas en distintas partes del mundo.

- ✓ Boletines y volantes. Son medios impresos que se utilizan cuando se pretende captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la empresa. Para ello, se realizan impresos en los que se señalan las vacantes y se colocan en lugares frecuentados por posibles prospectos: casetas telefónicas, paradas de autobuses, los autobuses mismos o de manera personal a los transeúntes (Moreno 2006:66).
- ✓ Falda hawaiana. Es un medio compuesto de dos partes; consiste en carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, que a su vez, en la parte inferior, incluye tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta. El fin es que cualquiera que esté interesado, pero que en ese momento carezca de medios para transcribir los datos, tome una tirita con la información necesaria para acudir con el reclutador (Moreno 2006:67).
- ✓ Hombre sándwich. Otro medio de reclutamiento se refiere a una persona que lleva un cartel al frente y uno atrás. Es posible que además de la información que porta cargue volantes y boletines. Es un medio móvil, y existen otros como puestos semifijos que pueden ser instalados con facilidad. Una manta, volantes o boletines, fotografías de la empresa y el personal, son herramientas útiles en este medio de reclutamiento (Moreno 2006:67).

2.5 Selección de personal

Una vez que se ha realizado el reclutamiento comienza el proceso de selección de personal. Este proceso implica escoger, entre los candidatos reclutados, aquel que tenga mayor posibilidad de ajustarse al puesto vacante y a la empresa misma.

Arias (1994:248) define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.



Werther y Davis (1991), lo definen como el proceso que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decir que solicitante debe ser contratado. En este sentido, también Guth (1994) menciona que la selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización (en, Villasana 2002:30).

La selección de recursos humanos según Chiavenato (1990) es escoger, entre los candidatos atraídos, aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido en la organización (en, Saldaña 2006:36). Por otra parte, Mahon (1992) menciona que la selección de personal es el proceso mediante el cual se trata de encontrar a las personas más aptas para la empresa y de evitar que ingresen aquellos no aptos (en, Vicente 2006:19).

Como puede observarse, la selección del personal debe ser considerada seriamente en las empresas porque de ello depende gran parte de su éxito. La trascendencia de esta selección obliga a las empresas a no escatimar esfuerzos, ni tiempo ni de otros recursos para llevarla adelante con éxito.

2.6 Importancia de la Selección de personal

Si no hubiese diferencias individuales y si todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender a trabajar, el proceso administrativo de selección sería innecesario, pero la variación humana es enorme. Las diferencias personales, tanto físicas como psicológicas, llevan a las personas a comportarse de manera diferente, a percibir situaciones de modo diferente y a desempeñarlas de manera igualmente diferenciada con menor o mayor éxito. Las personas difieren entre sí en la capacidad de aprender una tarea y en la manera de ejecutarla después del aprendizaje; la estimación anticipada de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución) es un aspecto importante en el proceso administrativo de selección de personal.



Con la selección se deben suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo. El factor humano da sentido y rumbo a la organización.

Por ello, en esta tarea se aplican diversas técnicas, se toman decisiones y se selecciona al candidato apropiado para ocupar el puesto. La serie de técnicas aplicadas permite evaluar y descubrir aquellas características personales, psicológicas y cognitivas con las cuales es posible descubrir otras cualidades, como motivaciones, capacidades, autoestima, nivel de inteligencia, etc.

La selección también permitirá determinar si el candidato es una persona estable emocional y laboralmente, porque no es conveniente contratar empleados o trabajadores inestables que abandonen en un breve periodo el trabajo y como consecuencia se pierda tiempo, se gaste dinero y desperdicie esfuerzo. El personal contratado debe armonizar con la organización en sus objetivos laborales o profesionales, incluso personales. Los objetivos del proceso de selección son:

- ✓ Proveer el factor humano adecuado y en el tiempo oportuno para cubrir vacantes.
- ✓ Proporcionar el factor humano al menor costo posible.
- ✓ Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.
- ✓ Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratados y colocados.
- ✓ Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.
- ✓ Pugnar por el cumplimiento de las políticas de selección.
- ✓ Alinear esta función a los objetivos, principios, filosofía y misión de la organización.

2.7 Proceso de Selección de personal

El proceso de selección puede ser variado en cuanto a los pasos a seguir teniendo siempre el mismo fin. Estas variaciones pueden depender a causa del tamaño de la



compañía u organización, la naturaleza de los puestos que deben cubrirse, el número de personas que es necesario seleccionar y la presión de las fuerzas externas. (Mathis, 2003). Las etapas a seguir utilizadas por empresas y comentadas en varias fuentes bibliográficas son las que se muestran en el siguiente diagrama:



Figura 2.2. Proceso de Selección de Personal

A continuación se describe específicamente cada uno de los pasos del proceso administrativo de selección de personal:

1. **Presolicitud:** La presolicitud es un elemento útil cuando se tiene un gran número de candidatos para un puesto; ya que permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrirlo, además, a través de ella, se va formando la cartera de personal, en caso de que los candidatos no sean aceptados en ese momento (González y Ramírez 2008:21).
2. **Entrevista inicial o preliminar.** Etapa considerada como el primer filtro evaluativo de los candidatos ya que sirve para corroborar los datos obtenidos en la presolicitud; para que el candidato tenga una noción acerca de la organización, en base a la cual determine si desea o no continuar con el proceso; y para que el psicólogo haga una evaluación preliminar e informal acerca del aspirante. (González y Ramírez 2008:22)



3. **Solicitud.** Mediante este formato (el cual varía dependiendo de la empresa) se conocen aspectos específicos de los candidatos, tales como (González y Ramírez 2008:21):

- Datos personales. Rubro en el que se incluyen datos como nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, lugar de nacimiento, estatura, peso, etc.
- Datos escolares. Se relacionan con la preparación escolar del candidato, desde su inicio hasta los más recientes cursos que haya tenido; por lo tanto, se investiga si el candidato cursó la primaria, secundaria, bachillerato, carrera profesional o técnica, si ha tenido cursos de computación o de algún idioma, etc.; además se pregunta los lugares, el promedio y el periodo que transcurrió para culminar cada etapa.
- Experiencia laboral. Hace referencia al historial que la persona tiene en cuanto al desarrollo de las actividades profesionales, técnicas o de mano de obra; el tiempo en que las ha desempeñado, los lugares en los que ha laborado, las causas de la renuncia, nivel ocupacional, sueldo, percibido, etc.
- Datos familiares. Son aquellos que muestran la situación del candidato en cuanto a su núcleo familiar, de manera general, se investiga el nombre de los padres y hermanos, actividades a las que se dedican y escolaridad, posición que ocupa entre ellos, quiénes contribuyen económicamente a la casa, etc.
- Pasatiempos. Se refiere a actividades a las que se dedica el candidato en su tiempo libre, si pertenece a clubs o asociaciones, o si prefiere actividades en donde no interactúe con otras personas, así como sus intereses culturales (Moreno 1998:14).
- Referencias personales. Son aquellas personas que nos pueden llegar a proporcionar información del candidato como es el tiempo de conocerlo, hábitos, manera de comportarse con la gente que le rodea.
- Datos generales. Son datos que utiliza la empresa y que van de acuerdo con las políticas y necesidades de la misma.



4. **Entrevista de Selección.** Richino (2000) señala que la entrevista conducida con un propósito y secuenciada metodológicamente constituye una herramienta central e indispensable en la que también se basa la decisión de contratar o no al solicitante. La entrevista en selección de personal está centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, habilidades sociales, intereses, proyectos y expectativas con respecto al puesto de trabajo. La entrevista en selección de personal define si las características del perfil buscadas coinciden con el carácter que el postulante ha manifestado en la entrevista. Aquellos candidatos que mejor respondan a las expectativas del perfil del puesto de trabajo serán los finalistas (Richino, 2000). Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras; además sirve para evaluar la probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado.

Por lo tanto, la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal que tiene como objetivo obtener información del personal reclutado y tomar una decisión de selección.

Existen diferentes tipos de entrevistas, sus objetivos son específicos y deben estar predeterminados para fijar el siguiente procedimiento a seguir. El tipo de entrevista siempre va a depender del puesto que se requiere y también de la situación, a continuación se señalan algunos tipos de entrevistas frecuentemente utilizados:

Estructura de la entrevista	Tipo de Pregunta	Aplicaciones
No estructurada	Número mínimo de preguntas planeadas.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se le contratará.
Estructurada	Lista predeterminada de preguntas generalmente formulada a todos los solicitantes.	Para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.
Mixta	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas.	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.

Tabla 2.1. Tipos de Entrevista

(<http://m.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>, Septiembre, 2011)



Cada empresa determinará el tipo de entrevista que requiera y le sea más útil, sin embargo es importante señalar que dicha decisión va ser fundamental para la elección del candidato más apto. Para que una entrevista resulte efectiva el entrevistador tiene que cuidar una serie de aspectos que vale mencionar:

Preparación del entrevistador. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes - incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista, es importante para lograr un buen ambiente.

Intercambio de información. Algunos entrevistadores inician este proceso indagando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas vagas o que tienen respuestas obvias.

Terminación. Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado expira es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer algún gesto que indique que está finalizando la sesión. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.



Áreas de investigación en la entrevista

El objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, por lo que Grados y Sánchez (1993) consideran como base principal las siguientes áreas:

Área general. Se refiere a datos generales del candidato como: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud y dan al entrevistador una idea general de la persona que tiene al frente; por ejemplo, el estado civil, la edad, la escolaridad, el número de hijos, su dirección, etc.

Área escolar. Esta es un área muy importante para detectar el potencial de desarrollo del entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto, si su preparación corresponde a los requisitos mínimos o cuenta con una preparación que rebasa las expectativas del mismo. También permite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Por otro lado, al investigar acerca de sus calificaciones se puede detectar cuáles son sus niveles de eficiencia y, más aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado. Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo. Básicamente esta información se obtiene del registro cronológico de los estudios del candidato, por lo que se requiere precisar las fechas de ingreso y de finalización de cada uno de los ciclos escolares.

Área ocupacional. Esta área es de suma importancia para evaluar a los candidatos, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles son sus niveles de logro y la experiencia adquirida. La primera etapa se concreta a revisar de manera cronológica la trayectoria del candidato en sus diferentes trabajos, para lo cual, se pregunta la fecha de ingreso a las empresas, nombres de las mismas, motivo de separación, puesto que desempeñó, sueldo al ingresar y al salir, ascensos obtenidos, jefe



o jefes inmediatos, motivo que tuvo para solicitarlo, experiencia adquirida en el mismo y motivo que tuvo para dejarlo.

- *Fecha de ingreso a su primer trabajo:* dará información sobre la edad en que decidió incorporarse al trabajo, en qué momento fue autosuficiente y si esta actividad ocupacional estaba relacionada con su preparación académica.
- *Fecha de ingreso y de salida a los trabajos:* tiene como objetivo determinar los espacios de tiempo que el entrevistado estuvo ocupado y qué periodos permaneció sin ninguna actividad laboral. Si duró más de un año en sus trabajos o si permaneció menos de seis meses, esta información estaría orientada a definir su estabilidad laboral.
- *Nombre de las empresas:* se requiere saber si el entrevistado se ha desarrollado en empresas grandes, medianas o pequeñas, si el nombre de la empresa define alguna especialidad técnica, comercial o de servicios, si en realidad existe o no.
- *Sueldo al ingreso y a la salida:* esta pregunta tiene como finalidad conocer si el entrevistado tuvo aumentos significativos y si estaría dispuesto a recibir el sueldo dado por la empresa para la que está postulándose, en caso de que su sueldo anterior haya sido más elevado.
- *Funciones en su puesto:* se pregunta esto con el fin de tener una visión lo más precisa y amplia de la experiencia ocupacional que adquirió en cada uno de los trabajos y hasta qué punto se ha especializado, si ha manejado personal, si tuvo responsabilidades económicas o de equipo; si tomaba decisiones de importancia. Al analizar estas funciones se verá el cúmulo de conocimientos y si éstos le han permitido formar un repertorio que lo profile para alguna actividad específica.
- *Jefe o jefes inmediatos:* se pregunta sobre este punto con el fin de conocer cuál era su nivel ocupacional. También se preguntarán los datos referentes al jefe



inmediato con el fin de poder verificar con él lo proporcionado en la entrevista; o para hacer la investigación socioeconómica.

- *Motivo de salida:* se pregunta al respecto, con el fin de determinar qué lo impulsa a cambiar de trabajo. Si busca mayores posibilidades de desarrollo, o de ingresos económicos, si tuvo problemas con sus relaciones interpersonales o si en su empleo anterior lo obligaron a renunciar.

Autoconcepto. Se investigará ésta área con el fin de detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado, ¿se subvalora?, ¿se sobrevalora?. De esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista. Las preguntas que se utilizan son: -“¿cómo se define a sí mismo?”-; o -“¿cuáles son sus defectos y cuáles son sus cualidades?”-; o -“Si sus amigos tuvieran que hacer una descripción de usted, ¿qué dirían?”-.

Metas. Esta es un área de importancia sustancial. Se pretende obtener información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado. Esto se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si están planteadas de manera objetiva en relación con sus capacidades. Investigar esta área es de gran utilidad para definir si el entrevistado se ha confrontado existencialmente, si sabe hacia dónde se dirige, si sus relaciones familiares tienen algún objetivo y si está canalizando sus esfuerzos de manera adecuada.

Área familiar Se investiga, por un lado, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, obteniendo datos acerca de su edad, nivel escolar, nivel de estudios, ocupación, etc.

Por otro lado, en el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos, así como sus datos personales. Es muy importante conocer el grado de cohesión e integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera se transmiten estos a sus miembros, así como el nivel social,



cultural y económico de la misma, ya que estos aspectos serán un indicio del comportamiento del candidato. Además, se investigarán las actividades ocupacionales de la familia, pues también indicarán cuál es el prototipo que prevalece dentro de la misma.

Pasatiempos. Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucran un grupo. Esta área permite ver tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos, también permite ver el grado de coherencia entre estos y las metas que persigue.

Salud. Se investiga qué enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica; si son típicas de la edad, o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela. También se investiga el estado de salud de la familia. Si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte de los familiares, etc. Se verifica mediante el examen médico si existe alguna enfermedad vigente, ya que esta puede ser una condicionante para el ingreso a la empresa; es decir, que el solicitante podrá entrar a trabajar hasta que demuestre que su estado de salud es el exigido por la organización

Principales errores durante la aplicación de la entrevista

La utilidad de las entrevistas va a depender especialmente de la forma en que se realicen y de la habilidad y conocimientos que posea cada entrevistador, por tal razón es importante señalar algunos puntos que son considerados como errores que comete el entrevistador durante la entrevista.

Grados (et al., 1993) señala que los principales errores son actos que podrían influir en los entrevistadores que afectan al desarrollo de la misma, entre los que se encuentran:

El efecto de halo. Este efecto es la tendencia del entrevistador a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona, sin que exista ninguna justificación objetiva para tener esos sentimientos.



El entrevistador debe estar alerta a los sentimientos que le genera el entrevistado, preguntarse el porqué de esto y qué necesidades se ven satisfechas en el momento en que se crea una corriente afectiva positiva o negativa. Ejemplo: si se encuentra con una persona de edad avanzada y le recuerda a su padre, y de inmediato empieza a sentir afecto y ternura, debe tener la capacidad de darse cuenta que en ese momento tenderá a evaluar de manera positiva y con tolerancia cada uno de los datos que el entrevistado esté aportando; pero lo mismo puede suceder en caso contrario, cuando esté entrevistando a una persona que le recuerde a alguien que le es antipático, se mostrará poco tolerante e impaciente con los datos que el entrevistado en cuestión le esté proporcionado; por lo que el efecto de halo puede convertirse en una variable que distorsionará la comunicación y la evaluación.

Las entrevistas prolongadas. También puede acontecer cuando por falta de experiencia o seguridad en sí mismo, el entrevistador no sabe crear las pautas necesarias ni sabe interrumpir de manera acertada cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante.

La falta de interés. Este error lo comete el entrevistador poco experimentado que se ve influido por la presión del tiempo, contempla la entrevista como una situación en la que tiene que captar una serie de datos cuantitativos y no le da importancia a los aspectos cualitativos, transmitiendo la idea de que no está prestando la suficiente atención a la persona sino a la recolección de datos.

Aquí se requiere enfatizar la importancia que tiene que el entrevistador sea auténtico, al tratar cada caso de entrevista como único, individual y personal, pues de otra forma se registraría en uso mecánico de las técnicas de entrevistar.

Influir en las respuestas. Esto puede provocar un autoengaño en el entrevistador que puede ser una necesidad que tiene el entrevistador de que le digan o le contesten lo que él desea escuchar, por lo que el entrevistador debe dejar terminar las respuestas al entrevistado y no completarlas con lo que él supone que responderá.



No establecer respeto mutuo al comienzo de la entrevista. Las reglas del juego que se establecen en la entrevista deben implantarse desde el principio, por ejemplo, tutear a una persona mayor que no está acostumbrada a ser tuteada, puede provocar que ésta se sienta agredida. Por otra parte, hablarle de usted a una persona joven, puede provocar distanciamiento. Es por ello, que es conveniente preguntar al entrevistado como desea ser llamado.

Hacer más de un pregunta por vez. Se debe tener cuidado de no saturar al entrevistado con muchas preguntas a la vez, porque sin que lo perciba el entrevistador, el candidato seleccionará en la que tiene mayor experiencia y en ese momento se fragmentará la comunicación, ya que el entrevistado puede alargarse en la respuesta y, por tanto, el entrevistador puede olvidar las otras preguntas que al principio había realizado.

Interrumpir. Cuando se obtiene información de manera óptima, se debe tener presente dejar al entrevistado decir las cosas a su modo, y no como el entrevistador quiere que lo haga, pues de otra manera, se puede inhibir el curso de la entrevista.

No aclarar la información que se recibe. En alguna entrevista, por miedo o por temor, el entrevistador se queda con lo que él pretende pensar que se le está comunicando, sobre todo en el caso de datos técnicos, en el que éste puede sentir que debe conocerlos y que si pregunta, podría descubrirse que no los conoce.

5. **Evaluación Técnica.** Todo puesto requiere de que el aspirante al puesto cumpla con ciertos conocimientos para desempeñar el trabajo de forma adecuada. Se crea el examen directamente con el área interesada, debido a que ellos tienen los conocimientos que se requerirían. Se recomienda que se aplique dicha evaluación antes de los exámenes psicométricos para determinar si el candidato cumple o no con los conocimientos para desempeñar el puesto (Villasana 2002:38).
6. **Evaluación Psicológica.** Una etapa importante en el proceso de reclutamiento y selección, en ella se investigan los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán



seleccionarse tomando en cuenta los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costos (González 2007:35).

El propósito de aplicar pruebas o test psicológicos es obtener una evaluación objetiva de diversas características psicológicas (aptitudes, intereses, valores, actitudes, rasgos de temperamento, etc.) cuando dichas pruebas se utilizan para la selección de personal, los aspectos que se evalúan son los que se cree o se sabe están relacionados con el éxito y productividad en el trabajo. En este sentido puede decirse que las pruebas psicológicas cumplen dos funciones: seleccionar y asignar. Ambas consisten en hacer una predicción acerca del comportamiento futuro del candidato.

Las mediciones que se obtienen de las pruebas psicológicas, son parámetros que se aplican en forma constante y sistemática para medir una muestra de una conducta.

Las pruebas psicológicas tienen dos aplicaciones generales: como instrumentos para la predicción del desempeño posterior en el empleo y como base para evaluar el actual nivel del rendimiento en el trabajo. La información que arrojan puede complementarse con otras fuentes útiles, tales como, la entrevista, la solicitud de empleo, las referencias laborales, la historia laboral, etcétera (Ruiz y Contreras 1991).

En el caso de la selección ésta contribuirá a decidir si conviene contratar a un aspirante ya sea como obrero u operativo, nivel medio o mandos administrativos y/o nivel ejecutivo o gerencial. En esta etapa de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.

En realidad existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

A continuación, se presenta un cuadro con algunas de las pruebas psicológicas más utilizadas dentro del área industrial, incluye qué es lo que evalúan, los niveles a los que aplica y el tiempo de aplicación.



Prueba	Evalúa	Nivel de Aplicación	Tiempo de Aplicación
Anstey	Mide la inteligencia abstracta y factor "G". Capacidad de aprendizaje y razonamiento abstracto.	Ejecutivo, Operativo	1 hora
Army Beta IIR	Inteligencia específica. Áreas: planeación, aprendizaje, adaptación, capacidad para aplicar experiencias pasadas, a situaciones nuevas y discriminación potencial.	Medio, Operativo	25 minutos
Bender	Percepción, motricidad, retención. Relación de la persona con su medio ambiente.	Ejecutivo, Medio, Operativo	15 minutos
Cleaver	Creatividad, estilo de trabajo bajo tres situaciones: normal, motivado y bajo presión.	Ejecutivo, Medio	15 minutos
Frases incompletas de Grados Sánchez (FIGS)	Personalidad, relaciones interpersonales, área conflictiva y forma de enfrentarse a situaciones.	Medio, Operativo	30 minutos
M.M.P.I	Personalidad, madurez, liderazgo, don de mando, perseverancia, resistencia, aceptación de rol sexual, intereses, actividad y tiempo de pensamiento.	Ejecutivo, Medio, Operativo	1 hora 30 minutos
MOSS	Habilidad en relaciones interpersonales, habilidad de supervisión, capacidad de decisión en relaciones humanas, evaluación de problemas interpersonales, sentido común y tacto en relaciones.	Ejecutivo, Medio	25 minutos
NOVIS	Inteligencia.	Ejecutivo, Medio	30 minutos
Oxford	Personalidad, estabilidad, tranquilidad, depresión, actividad, razonamiento lógico apreciativo y sociabilidad.	Ejecutivo	30 minutos
Test de Apreciación Temática	Rasgos de personalidad, motivación.	Ejecutivo, Medio	30 minutos
W.A.IS.	Inteligencia general, estilos de inteligencia. Concentración, memoria inmediata, retención, análisis, síntesis, percepción visual, integración visomotora y razonamiento.	Ejecutivo, Medio	1 hora 30 minutos

Tabla 2.2. Pruebas Psicológicas

(Corza, 2004:47)

Pueden aplicarse todas las pruebas que se consideren, pero es posible que el costo no justifique la inversión. Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible.



Las pruebas permiten identificar el perfil psicológico del candidato, para así poder decidir si continúa o no con el proceso de selección, aspectos básicos como:

- **Inteligencia.** Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los factores general de inteligencia (factor G) y de los factores específicos de inteligencia como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.
- **Habilidad.** Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.
- **Personalidad.** Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente, estos aspectos pueden ser, estabilidad emocional, motivación, liderazgo, etc.

Una prueba psicológica debe ser: objetiva, congruente o uniforme, confiable y medible. No existe una prueba mediante la cual puedan medirse o valorarse todas las capacidades y habilidades que se necesitan para desempeñar un oficio o un empleo. Debido a esto, es recomendable, y a veces imprescindible, la utilización de una batería de pruebas para obtener un panorama más amplio e integral de los candidatos.

7. **Examen físico-médico.** El siguiente paso consiste en hacer que el solicitante se realice un examen físico-médico. De acuerdo con Arias (1994), De Cenzo (2000), Grados (2003), Arias y Heredia (2004) legalmente está prevista la realización de un examen médico de admisión, ya que éste redundaría en beneficios individuales, colectivos y nacionales. La realización de dicho examen es financiada por cada organización y deberá ser llevada a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Además de su uso como herramienta de evaluación, existen, según Dessler (2001:201), cinco propósitos en los exámenes físicos-médicos:

- a) Determinar si el solicitante tiene las cualidades físicas requeridas para el puesto.



- b) Saber si tiene alguna limitación clínica que se deba tomar en cuenta para colocar al solicitante en la organización.
- c) Establecer un registro y una línea base de la salud del solicitante para efecto de reclamaciones futuras como el seguro o compensaciones.
- d) Detectar problemas de salud disminuyendo los problemas de ausentismo y accidentes.
- e) Detectar enfermedades contagiosas que el solicitante tal vez desconozca.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física) que deberá ir acompañada con varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud del solicitante. El registro se mantiene como “estrictamente confidencial” y se comunica al departamento de recursos humanos.

Para Arias (1994:463), en el proceso administrativo de selección de personal los datos que arroje el examen médico deben servir para evitar:

- Un mayor índice de ausentismo.
- La aparición de enfermedades contagiosas.
- La disminución del rendimiento de trabajo.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Menor calidad de producción.

8. **Evaluación socioeconómica.** Permite conocer y verificar de modo directo y objetivo las condiciones en que se desenvuelve el solicitante y confirmarlas con las mencionadas tanto en su solicitud de empleo como en la entrevista de selección.

Es de suma importancia conocer el nivel socioeconómico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajos actuales y anteriores.

Visita domiciliaria. A través de una visita domiciliaria se muestra el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas.



Investigación de referencias ocupacionales. Se investigan los antecedentes del aspirante con la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, si desempeñó el puesto anotado, y si percibió el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar, creatividad, recibir órdenes, etc.

Contratación de despachos. Esta información del estudio socioeconómico comúnmente se obtiene por medio de cuestionarios y/o entrevistas aplicados ya sea por una trabajadora social o por personal propio del área de recursos humanos de la empresa. Sin embargo, algunas empresas, dependiendo de sus políticas y presupuesto, recurren a despachos que proporcionan el servicio de estudios e investigaciones laborales ya que en caso de que la misma organización realizara dicha actividad, la estructura que se necesitaría sería muy grande y podría inclusive llegar a ser incosteable para la empresa.

9. **Verificación de datos y referencias.** Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Muchos de ellos demuestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en las que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidades de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

10. **Conclusión.** Es la parte final en la que se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso y se analiza minuciosamente las características del solicitante, comparándolas con el perfil del puesto, de tal forma que se llega a valorar la aceptación o no aceptación del aspirante.
11. **Contratación.** Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Estipulándose la fecha de inicio de labores, el horario de trabajo, la compensación, etc. En general se estipulan los derechos y obligaciones del trabajador. En la fase de contratación el nuevo trabajador recibe un nombramiento en el que indica en qué puesto entrará, de qué adscripción, en



qué categoría, la fecha de inicio del nombramiento y el sueldo, además de otras prestaciones que recibirá en forma periódica.

Según Grados (2003:252), las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por obra determinada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

Para finalizar este capítulo, se puede afirmar que el proceso de selección de personal implica una toma de decisión muy importante, que se facilita si la organización cuenta con el perfil y los requerimientos necesarios tal y como lo indica el análisis y descripción de puestos, de esta manera se podrá contratar a un personal de alta calidad que se comprometa con la empresa, o sea, se podría decir con las personas ideales para cada puesto de trabajo.



CAPÍTULO 3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

3.1 Definición de Puesto de Trabajo

Antes de hablar de análisis de puestos, lo primero sería definir el concepto de puesto, el cual consiste “en un grupo de deberes, obligaciones y actividades relacionadas, que deben ser claras y distintas a otros puestos dentro de una organización” (Sherman 1999, en Domínguez y Reséndiz 2005:19).

Grados (2001:207), define el puesto “como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

Richino (1996, en Domínguez y Reséndiz 2005:19) define el término puesto como el lugar que se le asigna a alguien cuando una empresa necesita cubrir una vacante, ya sea un cargo nuevo o uno que se acaba de desocupar. El ocupante del puesto realizará una serie de tareas. El puesto está formado por los siguientes elementos:

- ✓ Problemas a resolver: el nivel de complejidad de la tarea que se debe afrontar para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas.
- ✓ Tareas a realizar: las rutinas y destrezas necesarias para resolver de manera sencilla y práctica los problemas inherentes al trabajo.
- ✓ Rol a cubrir: las expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y de su integración particular.
- ✓ Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro de la red estructurada de relaciones jerárquicas y funcionales.
- ✓ Características culturales de la organización: tipo de empresa, sus creencias, valores, grados de libertad.

Según Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1990:79), definen un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.



Para Pereda y Berrocal (1993:9) un puesto es el “nexo de unión entre las características de la organización y de las personas que forman parte de la misma, y va a determinar las funciones, tareas, responsabilidades, riesgos, etc., del empleado que lo ocupa. Así mismo, determinará en gran parte, las ventajas sociales, salario y el estatus personal y profesional del ocupante. Por ello, se puede decir que los puestos de trabajo tienen un valor distinto tanto para la organización como para la sociedad”.

3.2 Definición del Análisis de Puestos

El análisis de puestos es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente (Sánchez, 1993, en Calderón 2004:32).

Para Sherman (1999) el análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre los puestos definiendo sus deberes, tareas o actividades, por medio de una investigación sistemática, dando como resultado un escrito claro y preciso que resume las tareas o actividades individuales de un puesto.

Para Blum y Naylor (1985:697) el análisis de puestos es “un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto, mediante el cual no solo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino también las habilidades individuales que debe tener el trabajador”.

Arias (1986:177), por su parte, considera que el “análisis de puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra”.

De una forma más sencilla y clara, Gama (1990:24) dice que el análisis de puestos es “el conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo con la finalidad



de evitar la fuga de responsabilidades, entre otras, y así lo desempeñe en forma eficaz y eficiente”.

El propósito del análisis de puesto es explicar las tareas que se realizan en un puesto y los atributos humanos necesarios para ejecutar el trabajo. Para tener una comprensión clara del análisis de puestos es importante conocer ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿con qué lo hace?, ¿por qué que lo hace? y ¿quién lo hace?, por su parte, los trabajadores deben de conocer y entender el puesto que desarrollan.

¿Qué hace el trabajador?

Esta pregunta es la primera que debe plantearse para hacer un análisis de puestos. Trata de reunir y exponer, de acuerdo con algún criterio valorativo (importancia de la actividad, porcentaje de tiempo en que se hace, dificultad de realización, etc.), todas y cada una de las tareas, operaciones o acciones que se realizan en el cargo.

¿Cómo lo hace?

Las respuestas a esta pregunta recogen todo lo relativo a procedimientos, modalidades operativas, instrucciones o normas, que se tienen en cuenta para que el trabajador lleve a cabo cada una de las tareas.

¿Con qué lo hace?

Esta cuestión se refiere a todo tipo de utensilios, herramientas y/o equipos, así como materiales que se utilizan en el desarrollo del trabajo.

¿Por qué lo hace?

Esta es una cuestión que no siempre resulta fácil de responder rápidamente, ya que se relaciona con preguntas tales como: ¿por qué se realiza esta tarea?, ¿qué finalidad concreta tiene?, ¿por qué se realiza del modo en que se efectúa actualmente?, ¿qué conexión existe entre el resultado de este puesto y los demás?. A veces es más sencillo encontrar la respuesta planteando la pregunta en sentido negativo: ¿qué ocurriría si no se realiza este trabajo?, ¿dónde se manifestaría?, ¿quién lo notaría y en qué?, ¿en



qué afectaría el que se dieran cuenta?, ¿si se realizará de otra manera, se notarían las diferencias?.

¿Quién lo hace?

Esta área del análisis de puestos de trabajo comprende las dificultades del desarrollo de las tareas del puesto, los requisitos físicos, de aptitud, de actitud, de conocimientos y de capacidad que se demandan del trabajador responsable de su ejecución.

La conjugación de las preguntas anteriores permite delimitar los métodos para efectuar un adecuado análisis de puestos de trabajo.

3.3 Métodos de Análisis de Puestos

Existen diversos métodos para recabar la información que integra cada puesto, pero autores como Reyes (2004), Blum y Naylor (1985), De Cenzo y Robbins (2003), consideran que los siguientes son los más importantes y básicos para determinar los elementos de un puesto de trabajo, así como los conocimientos, habilidades y aptitudes esenciales para un desempeño exitoso.

Observación. Consiste en que una persona o grupo -distinta del trabajador cuyo puesto se analiza- observa y registra las conductas que realiza el trabajador en la ejecución de las actividades que corresponde a su puesto de trabajo.

Existen dos tipos de observación de acuerdo a las conductas que se quieren observar: la observación estructurada y la observación no estructurada.

Si se trata de conductas espaciales o verbales, es preferible utilizar la observación estructurada, pues implica un sistema de clasificación elaborado con anterioridad y resulta útil para disponer una guía estricta de observación, identificar objetivos y reunir datos con gran fiabilidad.



Si se observan conductas diversas, es de mayor utilidad la observación no estructurada o semiestructurada, pues no implica un sistema predefinido de categorías clasificatorias. Los observadores toman datos generales sobre la situación objeto a intervalos regulares de tiempo. La observación no estructurada es recomendable inicialmente para elaborar un buen sistema de categorías de clasificación para posteriores observaciones estructuradas y obtener un conocimiento detallado de determinados puestos.

El observador debe fijar su atención en una finalidad, la cual le proporcione la justa postura frente al objeto de observación; ya que de acuerdo con la finalidad, debe disponerse de un plan de observación el cual se fija en un esquema.

Ventajas del método de observación

- Los datos procedentes de la observación son las conductas reales que son objeto directo de estudio y registro.
- Proporciona una información cualitativa profunda sobre el trabajo del ocupante.
- Contiene una gran riqueza de matices y contenidos en cuanto a la conducta en el escenario de trabajo tomando en cuenta las experiencias presentes.

Desventajas del método de la observación

- Requiere una gran cantidad de tiempo.
- Los costos económicos suelen ser altos por el tiempo invertido.
- Si el observador no es experimentado, puede hacer largas observaciones, pero dejar de lado aspectos que ayuden a comprender integralmente las conductas requeridas.

Entrevistas. Otro método empleado en la realización del análisis de puestos es la entrevista señalada por diferentes autores como un método comúnmente empleado para establecer tareas, obligaciones y comportamientos necesarios dentro de un puesto que incluye actividades estandarizadas o no estandarizadas o para labores tanto físicas como intelectuales.



En la entrevista el individuo actúa como su propio observador reportando actividades y comportamientos inobservables para el analista. El éxito de este método depende en gran medida de la habilidad del entrevistador, por lo que es importante que éste procure un ambiente adecuado en la que el entrevistado se sienta libre para describir sus responsabilidades y obligaciones.

Las entrevistas se realizan con los trabajadores, sus supervisores inmediatos y cualquier otra persona que pueda proporcionar información del puesto. Este es el método más utilizado, pues permite al analista aclarar dudas y a la vez puede comparar y corroborar la información con la ayuda de otros.

Ventajas del método de la entrevista

- Permite explicar individualmente a cada informante la importancia del objeto de análisis.
- Permite obtener del informante cualquier aclaración.
- Es compatible con cualquier otro método de obtención de información.

Desventajas del método de la entrevista

- Es costosa en tiempo, analistas y recursos económicos.
- Se corre el riesgo de no contemplar todas las preguntas requeridas.

Reunión de expertos. La reunión de grupo de expertos es un procedimiento metodológico que provoca el encuentro de varias personas especialistas en un cargo: el ocupante, su supervisor y cualquier persona que conozca el puesto objeto de atención; se realiza una discusión sobre el mismo con la intención de reunir datos e información relativos a dicho puesto o a un grupo de puestos.

Ventajas del método de la reunión de expertos

- Inicialmente es poco costoso para obtener una buena información sobre lo que se hace en un puesto.
- Es fácil de ejecutar por expertos en la conducción de grupos de trabajo.
- Es útil para la preparación de protocolos de análisis de puestos.



Desventajas del método de la reunión de expertos

- Resulta muy costosa en tiempo y dinero si se quiere aplicar a todos los puestos de trabajo.
- Supone poca implicación del ocupante en el proceso de análisis.
- Poco recomendable para aplicaciones masivas.

Lista de verificación (chequeo). La lista de chequeo es un conjunto de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá de responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto de trabajo objeto de análisis y, en qué medida lo está.

Ventajas del método de la lista de verificación

- De fácil e inmediata disponibilidad.
- Suelen existir sistemas computarizados de tratamiento estadístico de los datos.
- No requieren inversión de tiempo excesivo en su elaboración.

Desventajas del método de la lista de verificación

- Si se aplican sistemas computarizados elaborados previamente por empresas ajenas a la del puesto mismo, no se utiliza vocabulario específico propio de la organización en que se aplica.
- Pueden mencionar técnicas e instrumentos específicos que no necesariamente se utilizan en ese puesto.

Diario de trabajo. Freda y Senkewicz (1988) (en Fernández-Ríos, 1995) señalan que el diario de trabajo es un procedimiento de lápiz y papel donde se solicita a los ocupantes de los puestos que registren las actividades que han realizado en intervalos de tiempo preestablecidos, en el curso de una jornada de trabajo, con el objetivo de identificar acciones que no han sido registradas recientemente o en el pasado.

Ventajas del método del diario de trabajo

- Es un procedimiento poco costoso.
- Es fácil de administrar y analizar.



- No requiere un personal técnico muy calificado.

Desventajas del método del diario de trabajo

- Es posible que el trabajador escriba actividades que en realidad no realiza.
- Se corre el riesgo de que las actividades redactadas pertenezcan sólo a un ciclo de trabajo y no aborde todas en su conjunto.
- Suele ocasionar bastante rechazo entre los trabajadores debido a las constantes distracciones.

Análisis del contenido de documentos laborales. Para el análisis del contenido de documentos laborales, se utilizan todo tipo de fuentes de información escrita, principalmente manuales de organización y de operaciones, normas y procedimientos propios de la compañía; resultan además de gran utilidad documentos explicativos del uso de máquinas, quejas y reclamaciones formuladas en relación con el puesto, instrucciones de prevención y corrección de errores. En otras palabras, este análisis consiste en retomar los documentos antes señalados y basarse en ellos para definir el puesto de trabajo.

Ventajas del método de análisis de contenido de documentos laborales

- Es útil para el entrenamiento de analistas inexpertos.
- Proporciona el análisis de la información que ha sido previamente elaborada.
- Se salva de los errores propios del proceso de redacción y transcripción de informaciones obtenidas por otros procedimientos.

Desventajas del método de análisis de contenido de documentos laborales

- Suele ser un trabajo lento, laborioso y costoso.
- Manuales poco actualizados.

3.4 Fases del Análisis de Puestos

Dessler, (2001:85) menciona que para llevar a cabo el análisis de puestos se siguen una serie de pasos:



Paso 1: Identificar para qué se usará la información, con esto determina qué datos debe recabar y cómo hacerlo.

Paso 2: Revisar la información básica importante, los organigramas, gráficas de procedimientos, otros análisis de puestos si es que existen.

Paso 3: Seleccionar los puestos representativos a analizar, principalmente cuando existen puestos similares.

Paso 4: Analizar el puesto, reunir todos los datos de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales, las características y capacidades humanas necesarias para desempeñar el puesto.

Paso 5: Repasar la información con las personas que ocupan el puesto, si se requiere verificar con el supervisor.

Paso 6: Preparar una descripción y especificación del puesto.

Para Chiavenato (2000) el proceso de analizar cargos comprende seis etapas o fases. Se debe tener en cuenta que la organización no es inmutable ni detenida en el tiempo, sino que está en constante cambio. Los cargos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para seguir los cambios producidos en la organización y en su contenido, para ello es necesario:

1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
2. Definir la información requerida para el análisis de cargos.
3. Seleccionar los cargos que se deben analizar.
4. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
5. Preparar las descripciones de los cargos.
6. Preparar las especificaciones de los cargos.

Por su parte, Morales y Velandia (1999, en Domínguez y Reséndiz 2005:38) mencionan que para cumplir sus objetivos, el análisis del puesto debe cumplir las fases o etapas de planificación, operación y administración, las cuales se explican a continuación:

Eta de planificación: es clave para el éxito del programa de análisis del puesto. Una buena planificación implica:



- ✓ Comprender claramente la naturaleza de la organización, su filosofía, visión, estrategias y los roles de cada una de las unidades que la componen.
- ✓ Determinar los objetivos que se desean alcanzar, la información que se requiere, el método para captura de información, los recursos necesarios, y los procedimientos administrativos para conservar y aprovechar la información.
- ✓ Identificar y determinar los puestos de trabajo objeto de estudio, lo cual depende del uso que se pretenda dar a la descripción de los puestos; el análisis puede ser: *general*, incluye todos los puestos de la organización; por *unidad, secciones o áreas*, para determinadas categorías o denominaciones de puestos.

Etapas de operación: Esta segunda etapa cubre los siguientes pasos:

- ✓ Entregar a los analistas la documentación consolidada durante el proceso de planeación o planificación tales como: organigrama de puestos, plantilla de personal con identificación de los titulares de cada puesto.
- ✓ El responsable del proyecto debe capacitar a los analistas, lo cual implica presentarles planos y maquetas, aprender la estructura orgánico-funcional y conocer el proceso productivo.
- ✓ Los analistas pueden comenzar entrevistando a cada supervisor o responsables de unidad, en orden jerárquico descendente a fin de que identifiquen la cobertura o el ámbito de cada puesto de trabajo, sus objetivos o razón de ser, sus relaciones funcionales y su dependencia con los demás puestos.
- ✓ Los puestos se codifican de acuerdo con la jerarquía o secuencia en el proceso. El resultado final es el inventario de los mismos.

Etapas de administración: Esta etapa corresponde a la redacción del manual descriptivo de puestos, que no es más que el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información capturada a través del análisis.

3.5 Definición de la Descripción de Puesto

Posterior al análisis de puestos, una de las funciones más importantes es la descripción del mismo, que nos ayudará a realizar el perfil para enviarlo al personal de selección.



Lanham (1962 en, Rojas 2009:45) menciona que la descripción de puesto es la exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un cargo individual. Puede incluir, además los datos de identificación del puesto un breve resumen sobre el mismo y, las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria.

Para la definición de descripción del puesto, no hay un acuerdo total entre los especialistas, sin embargo, Fernández-Ríos (1995:58) lo define como la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, sobre un puesto. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y contiene al menos tres partes, las cuales pueden ser:

- ✓ *Sección de identificación:* incluye la ubicación dentro del departamento, la persona a quien reporta, la fecha de la última revisión de la descripción del puesto, clave o número de nómina, la cantidad de personas que ocupan el puesto.
- ✓ *Sección de obligaciones y funciones:* los enunciados que se refieren a las obligaciones o deberes se colocan en orden de importancia, indicando el peso o valor de cada obligación.
- ✓ *Sección de especificación del puesto:* cualidades personales que tiene una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto, tanto las habilidades necesarias (educación, experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales) para realizar el trabajo, así como las demandas físicas (estar de pie, sentado, caminar, la condición del entorno físico, desempeño) que impone el puesto.

3.6 Estructura de la Descripción de Puesto

Para determinar cuáles son los elementos que se incluyen en el contenido y en los requisitos del puesto, se realiza una descripción y especificación del mismo.

Barranco (1993:267) señala que para cada uno de los distintos puestos de la empresa se efectuará una descripción completa que permita tres aspectos importantes:



- a. Identificar el puesto de trabajo.
- b. Definirlo, identificando brevemente la razón de ser del puesto y lo que se consigue con él.
- c. Describirlo, indicando las funciones y actividades que compone su misión.

Grados (2001:204) señala que la identificación del puesto contiene los siguientes aspectos:

a) Denominación del puesto: es el nombre que se da de manera oficial y es de uso cotidiano, debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que componen el puesto. A su vez, la denominación del puesto contiene los siguientes puntos:

- ✓ *Clave:* Número que corresponde al puesto en el archivo de la empresa.
- ✓ *Categoría:* Rango que se le otorga en la empresa; por ejemplo, suelen englobarse de la siguiente forma: nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.
- ✓ *Horario:* Especifica hora de entrada y de salida.
- ✓ *Sueldo asignado al puesto:* Se determina la cantidad y la modalidad; cuánto y cómo; si se pagará por hora, por día, etc.
- ✓ *Ubicación del puesto:* Se refiere a la localización del mismo dentro de la estructura de la empresa.
- ✓ *Jerarquía y contactos:* Para establecer este punto, se anota el puesto del supervisor inmediato y el de los trabajadores a su cargo, así como de sus relaciones internas (contactos permanentes con personal de la empresa) y externas (con gente que no pertenece a esta).
- ✓ *Número de trabajadores que desempeñan el puesto:* No es necesario incluir los nombres de las personas. Por último se anota el nombre y firma del analista y del supervisor inmediato del titular del puesto, así como la fecha de análisis.

b) Formación necesaria: es el grado académico que se requiere para realizar adecuadamente el trabajo.

c) Experiencia mínima necesaria: es el tiempo mínimo de experiencia para ocupar el puesto.



d) Misión básica del puesto: Es la función esencial del puesto, así como las principales responsabilidades u obligaciones del mismo, es una reflexión acerca de “para qué sirve mi puesto”; se convierte así, en una explicación del conjunto de actividades del puesto de modo muy breve, por ejemplo, en las actividades de una Secretaria: “Tomar taquigráficamente lo que le dicta el jefe de personal”.

e) Principales tareas: Consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Está constituido por partes o etapas principales que se recomienda enumerar en orden progresivo incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Accesorios del puesto: comprende aquellos elementos físicos que van a permitir el desarrollo de las funciones del puesto analizado, como el equipo cotidiano, herramientas, papelería, etc.

f) Iniciativa: Este punto implica la pregunta ¿qué decisiones puede tomar en el puesto de trabajo, sin necesidad de autorización del superior?. Indica la iniciativa que permite el puesto de trabajo señalando la libertad de acción del ocupante; aunque algunas veces se pueda consultar con el superior, personalmente se han de tomar decisiones con cierta frecuencia.

g) Dependencias: Denominación de los cargos o puestos de la plantilla de la empresa que tienen autoridad jerárquica sobre el ocupante del puesto analizado. Este es uno de los puntos en los que se produce una mayor variedad de respuestas debido a la multiplicidad de organigramas de las empresas.

h) Supervisión y control: Indica la consecuencia de los errores que puedan ocurrir por falta de cuidado o atención, así como el nivel de comprobación de los trabajos, ya que los errores pueden afectar a otros departamentos o áreas por lo que hay que detectarlos antes de que produzcan daños importantes.



i) Relaciones funcionales: Se refiere a los contactos mantenidos que surgen habitualmente, como consecuencia del trabajo desarrollado en el puesto con personas u organismos internos o externos a la empresa.

j) Documentos: Descripción de la información escrita que se recibe o que se genera en el puesto como consecuencia de las actividades del mismo, por ejemplo: documentos impresos, informes, balances, actas, archivos, oficios, boletines, documentos virtuales en las bases de datos, entre otros.

k) Esfuerzo físico: Se indican en este punto las posturas o posiciones que el ocupante del puesto adopta, así como el nivel de esfuerzo debido al manejo de pesos en caso de que sea un trabajo que implique levantar objetos. El esfuerzo puede ser físico o mental y considera la intensidad o frecuencia de esfuerzo exigido para la ejecución de las actividades. Por ejemplo, el esfuerzo físico para un puesto secretarial se especifica así: “El necesario para la pulsación mecanográfica realizada durante casi toda la jornada”. El esfuerzo mental se especifica así: “Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones para evitar errores”.

l) Concentración mental: Este factor se analiza a través de la relación ritmo de trabajo-desarrollo de una conversación mientras se trabaja. Mide el grado de concentración necesaria para desarrollar habitualmente las tareas del puesto.

m) Atención visual: Este factor indica el requerimiento del trabajo en cuanto a la necesidad de fijar la vista del ocupante en las actividades que tenga que desempeñar; sin embargo, cuando para el trabajador sus actividades se convierten en un trabajo rutinario, este hecho implica bajos niveles de estimulación que generan insatisfacción en pocas horas.

n) Equipamiento: Describe los útiles o equipos que son manejados directamente por el ocupante en el puesto de trabajo.



ñ) Riesgos: En este punto se describen los tipos de accidentes en cuanto a la gravedad a la que está expuesto el ocupante en el desarrollo de su trabajo, así como la posibilidad de los mismos al considerar los que realmente han ocurrido en el puesto.

o) Condiciones ambientales: Se describen aquellas condiciones bajo las que se desarrolla el trabajo y a las que está sometido el ocupante del puesto al ejecutarlo, así como el grado en que estas condiciones lo hacen desagradable y el tiempo que debe permanecer sometido a estos elementos. Ejemplo de condiciones ambientales son los espacios amplios o reducidos, tiempos prolongados ante una pantalla de computadora o tiempos prolongados en una misma posición. De lo anterior se derivan los efectos negativos de la conducta del individuo sobre la producción y realización de su trabajo, si las condiciones ambientales colocan al trabajador en situaciones que no pueda resolver; González (1993) destaca que se genera en el individuo un cambio de conducta al desviarlo del objetivo de solucionar el problema.

p) Observaciones generales del puesto: En este punto se indican aspectos relacionados con el clima laboral de los ocupantes del puesto, bien por cuestiones salariales, bien por la obsolescencia de equipos o por otras circunstancias del entorno.

3.7 Importancia del Análisis y Descripción de Puestos en las Organizaciones

Las organizaciones están en la búsqueda de una mejor administración de sus recursos humanos, por lo que se ven en la necesidad de introducir técnicas que les permitan coordinar todas las actividades inherentes a la organización, para lograr así los objetivos fijados por la misma y el desarrollo integral del hombre.

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.



En las empresas están preocupados por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo se olvida o se deja en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP).

Antes de comentar brevemente la utilidad de esta herramienta, es necesario reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cuántas veces se ha visto la desorientación de muchos trabajadores porque no saben, cuales son exactamente sus tareas y sus funciones?.
- ¿Cuántas veces se ha seleccionado a un determinado candidato para cubrir un puesto en una organización y resulta que esa persona no era la idónea?.
- ¿Cuántas veces los empleados se preguntan por su situación o, el lugar que se ocupa en la empresa?.
- ¿Cuántas veces los trabajadores se dan cuenta de que sus valores chocan con la cultura de la organización?.
- ¿Cuántas veces se plantean los empleados si tiene autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones?.

Son demasiadas las veces que se encuentran tales cuestiones. Y las respuestas a todas ellas están en el ADP.

Con estos ejemplos tan solo se pretende poner de relieve la importancia que tiene este sistema y las repercusiones que a largo plazo puede tener para una organización el “ignorarlos” o, en su caso, no otorgarle dicha importancia.

El Departamento de Recursos Humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADP. Y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

Al momento implantar tal sistema no se debe olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta compleja o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdidas de tiempo y, sobre todo, altos costos.



El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización. El tener una herramienta clara y sencilla determinará:

- ✓ **Los procesos de selección:** Cuando se selecciona a alguien lo que se hace es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantear las técnicas a utilizar, las pruebas a manejar, cómo enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, se puede deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él se especifican las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. La pregunta que clave es: ¿Cómo se recluta al personal, cómo se realiza un proceso de selección si ni tan siquiera conocer lo que el propio puesto impone a su ocupante?.
- ✓ **Planes de carrera y promoción.** A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de la organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene la compañía y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos se tienen, qué puestos se van a crear, por qué se consideran necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.
- ✓ **Valoración de puestos de trabajo.** La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado cargo tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesaria la información aportada por el ADP. Si no se sabe cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo se podrá determinar su valor?.
- ✓ **Evaluación del desempeño.** Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que



hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no se tiene esta información, ¿qué variables se utilizaran para medir su eficiencia?

- ✓ **Formación.** Para planificar la formación para un trabajador es forzoso saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionar la formación necesaria.
- ✓ **Determinación de la responsabilidad.** Un análisis y descripción de puestos da información acerca de las responsabilidades, competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, surgen al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al real.
- ✓ **Clasificación y ordenación de puestos.** La información obtenida en el ADP ayudará a clasificar y ordenar todos los puestos de la organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

Hay muchos aspectos y procesos de la organización que requieren la implantación de un sistema como éste. Se debería reflexionar acerca de los beneficios que tendría el implantar dicho sistema, que son muchos, y de las repercusiones negativas que para la organización y, sobre todo para los trabajadores, tiene el ignorar este aspecto fundamental de la gestión empresarial.

3.8 Necesidades del Análisis y la Descripción de Puestos

Necesidad legal

En toda relación de trabajo, existen dos partes, por un lado, la organización (patrón) y por el otro, el trabajador. Cada uno tiene diferentes derechos y obligaciones, respaldados por normas, reglamentos o leyes que se encargan de ver que éstas se cumplan por ambos lados.

La Ley Federal de Trabajo rige las relaciones de trabajo que hace mención el artículo 123, apartado "A" de la Constitución Mexicana, por lo que todo proceso de trabajo debe apegarse a sus lineamientos.



En tal sentido, la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, dice que deberá tenerse por escrito “el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible”. El artículo 47, fracción XI, a su vez dice que una rescisión del contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, se realizará al “desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”.

Por otro lado, el artículo 134 fracción IV dice que es obligación del trabajador “ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”. De lo anterior se desprende la necesidad de que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a realizar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de una base reguladora entre contratante y contratado.

Necesidad social

En toda organización, las relaciones que se establecen entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Si consideramos que en México la jornada laboral está considerada en un mínimo de 40 horas a la semana, los individuos permanecen más tiempo en su trabajo que en otros ambientes sociales, es decir, las ocho horas diarias que destina al trabajo constituyen el 50% de su vida en estado de vigilia. Resulta entonces, que cada trabajador no podrá desprenderse de sus repertorios conductuales, intereses, sentimientos, etcétera, y que por tanto, necesitará que su actividad laboral constituya una forma de realización de su potencial. Si por el contrario las labores que desempeña le resultan monótonas, le causan ansiedad o le disgustan, se tendrá a un hombre rebajado a un componente más de la máquina productiva.

En sí, un análisis y descripción de puestos responde a una necesidad social al encontrarse en él las características óptimas de la persona que ocupará el puesto, con la finalidad de que los intereses económicos, sociales y culturales de los grupos de trabajo sean acordes con el trabajo y así cada individuo se sienta satisfecho y pueda desarrollar todas sus potencialidades (Castillo, 1994).



Necesidad para la organización

El ADP sin duda responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, y por ello resulta indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

Es decir, colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado es importante para la organización pues este requisito es indispensable para los fines que se persiguen, entre otros, incrementar la productividad. Para ello, debe haber un justo equilibrio entre la organización (medios de trabajo) y el trabajador (fuerza de trabajo). Los recursos humanos con los que cuenta una organización requieren por lo tanto de un desarrollo constante para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo.

En este sentido, el análisis y descripción de puestos permite la comparación entre la manera en que se realiza el trabajo y los resultados ideales que se esperan, por lo que resulta un punto de partida para estructurar programas de adiestramiento o capacitación, y así preparar a las personas para incrementar la productividad.

Los beneficios de la técnica del ADP en una organización son para todos los niveles de la misma. Para los directivos, representa la posibilidad de saber con todo detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. A los supervisores, les permite conocer en gran medida las labores encomendadas a su vigilancia. A los trabajadores les posibilita realizar mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función de estimular la eficiencia y la cooperación de los trabajadores (Reyes, 2004).



La descripción de puestos es un factor muy importante para predecir las variables dependientes y, como menciona Robbins (1998), son los factores clave que se desean explicar. ¿Cuáles son las principales variables dependientes del Comportamiento Organizacional? Los estudiosos tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo. Se utilizarán estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos:

Productividad: Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.

Ausentismo: Es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y con frecuencia deben posponerse decisiones importantes. Puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y, en algunos casos, llevar hasta el cierre total de la planta de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y su eficiencia.

Satisfacción con el trabajo: Se define como la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud en lugar de un comportamiento.

Rotación: Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. También puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar remplazos para trabajos de responsabilidad, o por el contrario puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización.



Siendo la rotación de personal uno de los problemas más frecuentes a los que enfrentan las empresas y que es de nuestro interés en el presente trabajo, la abordaremos en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 4. ROTACIÓN DE PERSONAL

4.1. *Concepto de Rotación de personal*

En la actualidad, uno de los problemas más frecuentes dentro de las empresas es el aumento de salidas o pérdidas del factor humano, al hablar de rotación de personal nos viene a la mente pensar invariablemente en pérdidas, gastos, errores e innumerables problemas económicos para la empresa. Pero también una tasa de rotación moderada puede ser vista como una medida acertada de la organización que nos va a permitir mejorar nuestro recurso humano, es decir, cambiar al potencial humano con el que contamos por otro de mejor calidad, en este sentido la empresa tiene la rotación bajo control, pero cuando ésta se escapa de sus manos el problema principal es detectar cuáles son las causas o factores que provocan los altos índices de rotación de personal.

Chiavenato (2000:70) menciona que el término rotación de recursos humanos “se refiere al volumen de personas que entran y salen de la organización, y se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”.

Reyes (2000:163) considera que la rotación puede definirse como “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”. También Churuden y Sherman (1982 en, Molina 1998) mencionan que la rotación se refiere “a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización”.

Arias (1996), por su parte, define a la rotación de personal como “el ingreso y egreso de personas en una organización, que causan vacantes en la empresa y a quienes hay que sustituir por personal nuevo” (en, Flores 2004:14).

De acuerdo a las definiciones y conceptos mencionados se puede observar que la constante que existe entre los autores es la que hace referencia a la desvinculación de un trabajador, en un determinado periodo de tiempo, existiendo cierta controversia respecto a si determinado tipo de desvinculación debe ser considerada como rotación, como es el caso de los empleados que son movidos de sus cargos para ocupar otros dentro de la



misma organización, sin embargo, la mayor parte de los autores hacen referencia a la desvinculación total de la organización para poder ser considerada como rotación de personal.

4.2. Índice de rotación de personal

En las empresas resulta difícil saber cuál es la rotación de personal debido a que este aspecto no es una constante, sino varía por diversas razones. Independientemente de las causas por las que el personal sale de la empresa, es necesario que ésta tenga los registros de entrada y salida de personal contratado, con estos datos se puede calcular la rotación, la cual se debe expresar en índices porcentuales, para poder hacer comparaciones que posteriormente servirán para hacer diagnósticos, tomar medidas correctivas en políticas de personal, prever problemas o disminuir estos porcentajes de la manera más adecuada para la empresa.

Para el cálculo del índice de rotación con efectos de planeación de recursos humanos se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D/2 \times 100}{PE}$$

Donde:

A: son las admisiones de persona durante el periodo considerado (entradas).

D: es la desvinculación de personal durante el periodo considerado (salidas).

PE: es el promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiéndolo entre dos (Chiavenato, 2000).

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados y se utiliza la ecuación:



$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Arias (2000) menciona que existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación, una de ellas es:

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

Por otra parte, Reyes (2000) considera que lo más importante en relación con la rotación, es llevar índices para toda la empresa, con el fin de conocer cuáles son las posibles razones de ésta, y fijar cuál es la deseable. Por lo que propone una fórmula para llevar índices de rotación en un periodo determinado (año, semestre, mes):

$$\text{Rotación} = \frac{\frac{1}{2} \text{ del número de entradas más salidas}}{\text{Número total de trabajadores en la unidad}}$$

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que no tienen un adecuado desempeño, lo que posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de los recursos humanos de la organización, sin afectar la cantidad de los recursos disponibles.

Aun cuando no existe un número que defina el índice ideal de rotación y dado que la pérdida de personal no puede ser eliminada completamente, es importante realizar estudios integrales dentro de la empresa con respecto a las condiciones y relaciones de trabajo para detectar el origen del problema y plantear soluciones.

4.3. Causas de la rotación de personal

Existen ciertos factores, tanto internos como externos que pueden afectar al personal para seguir contribuyendo con su trabajo de manera satisfactoria. Y como consecuencia se da la baja voluntaria del individuo.



Se sabe que la rotación es un efecto que ha sido provocado por factores que se pueden encontrar en la organización o en el individuo mismo, generando que el personal se retire de su empleo. Por lo tanto, se han buscado y se han realizado estudios de los principales motivos o causas que generan la rotación dividiéndola en tres variables: externas, internas y personales.

Causas Externas

Son todas aquellas variables independientes, que no pueden ser contraladas tanto en la organización como en el individuo, se puede decir que son ajenas a ellos mismos, también se le conoce como una rotación forzosa, entre las que se pueden mencionar las siguientes causas:

- ✓ *Atracción a otra población o rama de la industria.* Esta ocurre cuando una ciudad está teniendo un auge económico importante y atrae la atención de personas como posibles trabajadores potenciales, el mismo caso se da en ciertos sectores de la industria que atraen a muchos trabajadores.
- ✓ *Dificultades para acudir al trabajo.* Cuando las personas tienen que trasladarse desde lugares apartados para llegar a su trabajo, lo cual implica una inversión de más tiempo y más recurso económico.

Causas Internas

Estas causas son las que motivan al empleado a dejar su trabajo, por lo general están relacionadas con el propio sistema de organización, como son las siguientes:

- ✓ *Dificultad y el tipo de trabajo.* Si para la persona el trabajo que desempeña representa un esfuerzo corporal muy grande, con el tiempo el trabajo deja de ser satisfactorio para el empleado, aunado a esto, en la actualidad hay más trabajo para personas especializadas que para personas con esfuerzos físicos grandes, por lo que las personas buscan empleos poco cansados, de la misma manera si es un trabajo que exige un tiempo mayor al de la jornada de trabajo establecida, la distribución del lugar donde se labora, etc.
- ✓ *Salarios.* Se puede considerar a esta causa como la más común que genera rotación de personal, esta abarca desde el sistema que se lleva para realizar el pago hasta lo más trascendental que es el monto del salario. Si el salario no



satisface las necesidades normales del empleado o su familia o si el trabajador considera que el pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos opta por abandonar la empresa y buscar otras alternativas que le provean de una mejor posición económica.

- ✓ *Ambiente de trabajo.* En las empresas se crea un ambiente de trabajo que incluye las condiciones generales y ambientales de la empresa donde se desenvuelve el trabajador, las cuales pueden llegar a ser poco agradables o insatisfactorias para las personas. Por lo regular, esto se debe a que no se sienten bien identificados con la empresa y con su grupo de trabajo, esta circunstancia trae como consecuencia una influencia negativa en el comportamiento del trabajador que lo lleva a rechazar todo lo que rodea. En este aspecto, también se consideran las circunstancias en las cuales no se le otorga a los empleados el material y equipo necesario para realizar sus labores, aún más importante cuando estas conllevan un riesgo para ellos.
- ✓ *Líneas de comunicación.* Cuando la empresa no tiene una estructura de comunicación adecuada, es difícil ayudar tanto a los trabajadores nuevos como a los que se sienten fuera del grupo de trabajo a crear una actitud que favorezca su integración, si se mantienen estas circunstancias se generan envidias, casos de preferencia de superiores con ciertos trabajadores, ambientes de tensión y presiones en el trabajo, este efecto hace que el trabajador se disguste, por así decirlo, con la empresa y se retire de ella.
- ✓ *La tradición y reputación de la empresa.* Cuando una institución se caracteriza por ser una empresa que se preocupa por sus trabajadores, es difícil que sus empleados decidan abandonarla, pero en caso contrario, las empresas pueden tener una imagen hacia el exterior muy buena, pero la imagen de los trabajadores hacia ella puede ser contraria, por lo que muchos empleados se sienten engañados y optan por renunciar.
- ✓ *Oportunidades de desarrollo.* La mayoría de la personas al ingresar a una empresa esperan que ésta les otorgue la posibilidad de desempeñar otros cargos diferentes, que por lo normal son puestos superiores, con el fin de obtener un mayor ingreso como una mayor remuneración económica acompañada de otros beneficios, pero llega un momento en que el trabajador se da cuenta de que esas



posibilidades son muy limitadas y es cuando se presenta la idea de buscar en otro lugar donde sí lo consideren para aprovechar todas esas posibilidades.

- ✓ *El crecimiento de la empresa.* Este aspecto generalmente representa algo positivo, pero al crecer la empresa necesita más trabajadores, debido a su necesidad de empleados se pueden presentar omisiones al momento de seleccionar a los candidatos, y en ocasiones se contratan a los menos adecuados, lo cual con el tiempo recae en una salida de estas personas por ser poco competentes para las labores propias de la empresa.
- ✓ *Trato inadecuado de superiores.* Toda relación de trabajo conlleva a una relación entre jefe y colaborador, se busca que ésta relación esté basada en la cordialidad, cooperación y el respeto mutuo de las obligaciones de ambas partes, en ocasiones el jefe ejerce mucha presión en los trabajadores al momento de desempeñar sus actividades las cuales no reconoce cuando están bien hechas, puede ser prepotente e inflexible al dar órdenes, en ocasiones buscan la manera de que los colaboradores se sientan menos hábiles que ellos para poder ejercer su autoridad de la manera que les plazca, el empleado bajo la presión en la que se encuentra llega a un momento en que decide terminar con la relación de trabajo.
- ✓ *Relación con compañeros de trabajo.* Como ya se mencionó anteriormente, independiente de la comunicación formal, existe la comunicación informal que se presenta en las relaciones de las personas al entablar relaciones de compañerismo debido al hecho de compartir un lugar de trabajo. Estas relaciones tienen su origen de manera espontánea o al descubrirse intereses comunes, pero es muy usual que las personas no acepten como compañero de grupo a alguna persona por determinadas razones, la persona al no sentirse estimada y apreciada por el entorno en el que se encuentra, lo lleva a elegir el no seguir trabajando para esa empresa.

Causas Personales

Estas son las causas más frecuentes por lo que el trabajador se separa de la organización, siendo simplemente motivos personales o propios que son ajenos a la institución. Algunas de estas causas son:

- ✓ Cambio de lugar de residencia



- ✓ Edad
- ✓ Incompatibilidad en el horario de trabajo con otras actividades
- ✓ Dificultad para adaptarse al equipo de trabajo
- ✓ Falta de identificación con los objetivos de la empresa
- ✓ Cambio de profesión
- ✓ Superación personal
- ✓ Embarazo o maternidad
- ✓ Regreso a la escuela
- ✓ Matrimonio (generalmente ocurre en las mujeres)

El estudio de las diferentes causas que provocan la rotación de personal a través de las entrevistas de desvinculación o de salida indican que es importante diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan la salida del personal, por medio de la implementación de una política adecuada de recursos humanos para lograr no solamente la permanencia de éstos dentro de la organización, sino también su participación activa dentro de la misma. Se recomienda efectuar mejoras en cuanto a los procedimientos de:

- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Integración del personal
- ✓ Remuneración
- ✓ Beneficios sociales
- ✓ Entrenamiento y capacitación
- ✓ Movimiento planificado del personal (plan de carrera)
- ✓ Higiene y seguridad en el trabajo
- ✓ Mantenimiento de disciplina y organización
- ✓ Relaciones formales e informales con los empleados
- ✓ Evaluación de desempeño

4.4. Costos de la Rotación de Personal

Una organización permanece en desarrollo en relación al personal que existe en ella colaborando de manera constante. Se puede decir que cuando una organización tiene una rotación baja, refleja que los trabajadores tal vez están comprometidos con la



organización por los derechos que ésta misma les brinda. Pero cuando ésta no cuenta con un personal preparado, con la experiencia necesaria y donde el personal con experiencia este abandonando su empleo generando una rotación, entonces se ocasionan serios problemas que hacen que la organización se estanque y hasta pierda su equilibrio.

De tal forma que si este es el caso se debe tomar la importancia debida, pues nos está dando a conocer un síntoma de descontento que podría ser generalizado para todos los demás, por lo cual tenemos que buscar aquellos factores que están provocando insatisfacción a los empleados acerca de sus puestos y de la misma organización para la cual trabajan.

El reclutar, seleccionar, contratar, e inducir al personal, así como hacerlos productivos, nos provoca desequilibrios operacionales ya que el nuevo personal termina separándose de la organización, generando gastos invertidos que no serán retribuidos. Chiavenato (2000:195) clasifica los costos que puede tener una organización en primarios, secundarios y terciarios, afectando al organismo y a sus funciones.

De tal manera que los costos primarios son los siguientes:

✓ *Costos de reclutamiento y selección*

Los costos *primarios* involucran todo lo relacionado con la búsqueda del nuevo personal que va a ocupar las vacantes, la selección, contratación, los costos por el desarrollo de las personas mientras se adaptan a su puesto y también incluye los gastos originados por su salida si se diera el caso de una baja voluntaria, como son:

- Costos de autorización de un nuevo empleado
- Localización de los nuevos candidatos.
- Gastos generados por publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos y material.
- Trámites administrativos (registros, autorizaciones, documentación, etc.).
- Selección (entrevistas, test psicológicos, exámenes médicos y socio económicos).



✓ *Costos de admisión*

- Tiempo invertido en la inducción.
- Conocimiento de la organización: sus reglamentos, pérdida de tiempo de las personas encargadas en mostrar al nuevo personal los reglamentos, la organización y su lugar de trabajo, además de enseñarle las actividades que va a realizar en su puesto.
- La capacitación o el adiestramiento.

✓ *Costos de desvinculación*

Son todos los trámites que tiene que formalizar recursos humanos para dar de baja al personal que abandonó el empleo. Esta separación del individuo con respecto a la organización nos lleva a costos de la entrevista de desvinculación, tiempo del entrevistador, formularios y la realización de informes correspondientes.

Los costos *secundarios* de la rotación de personal abarcan aspectos intangibles difíciles de observar en forma numérica ya que son características cualitativas que en su mayor parte se encuentran relacionados de manera indirecta, con el retiro del individuo y por consiguiente, con el tiempo que se utiliza para ser el reemplazo con otro trabajador. Estos costos son los siguientes de acuerdo a Chiavenato (2000):

✓ *Costos en producción*

Pérdida de la manufactura ya que sufrirá cambios en la cantidad de la producción, por la vacante dejada, en tanto éste no sea reemplazado. Además del tiempo en que tarde la nueva persona en ambientarse a su nuevo puesto y a sus labores para ser una persona productiva. Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

✓ *Efectos en la actitud del personal*

Incluye la imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que se retira transmite a sus compañeros, los aspectos anteriores pero transmitidos al nuevo empleado; influencia de los dos efectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y el jefe.



✓ *Costo extralaboral*

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se tiene o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción, causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y entrenamiento del nuevo trabajador.

✓ *Costo extra-operacional*

- Aumento de accidentes y en consecuencia, incremento de costos directos e indirectos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los costos *terciarios* se relacionan con los efectos colaterales indirectos de la rotación que se pueden manifestar a mediano y largo plazo. Mientras que los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Los costos terciarios son:

✓ *Costo de inversión extra*

Dado por el aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y en consecuencia, incremento de reajustes a los otros empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo cual intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

✓ *Pérdidas en los negocios*

Se reflejan en la imagen y en los negocios de la organización, ocasionadas por la falta de calidad de los productos y servicios prestados por empleados inexpertos por encontrarse en periodo de ambientación.

Además de estos costos de la rotación de personal Reyes (2000) menciona otros inconvenientes:



La falta de integración y coordinación. Cuando el personal cambia constantemente, es muy difícil vincularlo a la empresa y lograr que se sienta parte de ella; y por la misma razón, difícilmente logrará integrarse con sus compañeros.

La imagen de la empresa. Cuando una empresa continuamente se ve en la necesidad de cambiar de personal, esto se traduce en que los empleados no encuentran dentro de ella condiciones y trato satisfactorio.

Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etc. Cuando sale personal numeroso de una empresa, algunos podrían aplicar o dar a conocer sistemas y métodos usados en su empresa anterior, ya sea porque ellos los idearon o porque les pueden ayudar en su nuevo trabajo o quizá como una forma de ganarse la aceptación de sus nuevos jefes.

Pero, por encima de las razones anteriores, de debe tomar en cuenta que la rotación excesiva de personal es efecto de alguna situación indeseable para los trabajadores, la más frecuente sueldos inadecuados; pero también, se puede deber al trato impropio hacia los trabajadores por parte de algún jefe, o a que no haya posibilidades de progreso, etc. Por eso, medir la rotación de personal puede mostrar cosas interesantes.

4.5. Ventajas de la Rotación de Personal

Erróneamente se cree que la rotación de personal únicamente causa perjuicios, pero no es así. Estas son algunas de sus ventajas (Gutiérrez 2006:42):

- ✓ Promueve un ambiente dinámico y moderno en cuanto a la fluctuación de empleados, trae sangre nueva con ideas creativas e innovadoras.
- ✓ Traer a un nuevo empleado puede constituir la solución de problemas y fricciones si logra ajustarse mejor entre sus compañeros que la persona que ocupaba el puesto con anterioridad.
- ✓ Una persona insatisfecha e incapaz provoca tensiones, por lo que la mejor solución es que se separe.



- ✓ Representa la oportunidad de la empresa para abastecerse de trabajadores con conocimientos y habilidades superiores a la de aquellos que se van.

4.6. Desventajas de la Rotación de Personal

Aunque existen algunas ventajas de la rotación de personal, es innegable que las desventajas son superiores y estas pueden ser algunas (Gutiérrez, 2006:42):

- ✓ La pérdida de un compañero, sobre todo si es valioso o apreciado, hará que sus compañeros se sientan perturbados y si su salida para ellos no es justificable puede hacer que desarrollen sentimientos de inseguridad y resentimientos.
- ✓ Provoca un desajuste y cambios en la rutina de trabajo que pueden manifestarse en enojo para los otros trabajadores ya que tienen que realizar las actividades que su compañero desarrollaba.
- ✓ Hay una disminución importante de la productividad durante el tiempo que el puesto está vacante y se prolonga hasta que el nuevo ocupante adquiere las habilidades para desempeñarlo.
- ✓ La llegada de un nuevo compañero provoca frustración al equipo de trabajo, ya que puede considerársele torpe, debido a que no tiene los mismos conocimientos que sus compañeros y durante este periodo pueden producirse una serie de dificultades entre ellos.
- ✓ El cambio constante de personal produce sentimientos de inseguridad y baja la moral de los trabajadores, esta situación puede desencadenar más salidas.
- ✓ Los cambios frecuentes hacen complicado el proceso de integración y coordinación entre los trabajadores y dificultan su vinculación a la empresa, evitando que se sientan parte de ella y que se comprometan con los objetivos organizacionales.
- ✓ La imagen de la empresa es severamente afectada, pues refleja a la comunidad la incapacidad de retener a sus recursos humanos, se asocia con aspectos negativos y es juzgada por las personas que salieron de ella debido a que no encontró condiciones satisfactorias que lo retuvieran.
- ✓ Un empleado significa una inversión, pero al salir de ella esa inversión se convierte en un desperdicio de recursos económicos.



4.7. **Medidas preventivas para evitar la Rotación de Personal**

Los orígenes de la rotación son muy diversificados y de distintas formas de manifestarse. En el campo de la toma de decisiones para atacar de manera frontal el fenómeno, también las acciones pueden ser muy distintas, se puede decir que cada caso es una situación especial debido a que no existen recetas y/o reglas uniformes, y mucho menos, fórmulas universales que resuelvan el problema de manera rápida, por lo tanto, es necesario conocer a fondo el problema y, el psicólogo, en este ámbito, es el individuo facultado para aportar soluciones a la rotación de personal dentro de un sistema productivo.

Existen algunas medidas que se pueden poner en práctica para intentar minimizar el cambio de plantilla, como las siguientes:
(<http://reclutamiento.monster.es/hr/informacion-recursos-humanos/gestion-talento/retencion-de-personal/como-reducir-la-rotacion-de-personal.aspx>, Agosto, 2011)

- **Mejorar la contratación.** ¿Se está contratando pensando en el presente o en el futuro? Contratar a personas flexibles que puedan hacer frente a las necesidades de cambio del negocio con el paso del tiempo.
- **Comunicación con los empleados.** No hay nada que incomode más a los empleados que un aire de secretismo dentro de la empresa. Es necesario tener una actitud abierta con los empleados, compartir su visión de futuro y hacerles saber qué papel tienen en los objetivos generales.
- **Escuchar a los empleados.** Fomentar que los empleados creen un comité en el que puedan discutir los asuntos de su interés y que tengan representantes que se reúnan con el equipo de gestión. No se podrán aceptar todas las sugerencias, pero es importante que al menos se consideren. Se podrían llevar a cabo encuestas anónimas para conocer cómo se sienten realmente los empleados.
- **Aumento de beneficios.** Los aumentos de sueldo son siempre bienvenidos por los empleados, pero hay otras muchas cosas que se pueden hacer para mejorar la moral general en el trabajo. Intentar relacionar esto con los problemas que tiene la empresa, por ejemplo, si se



piensa que el equilibrio trabajo-vida privada podría ser un problema en las tasas de retención, ofrecer a los empleados un día extra de vacaciones podría ser una opción.

- **Elogiar al personal.** Hacer saber a los empleados con frecuencia que son valiosos miembros de la organización. Esto podría lograrse llevando a cabo una competición del "Empleado de la semana" o aumentando los incentivos que ofrece por alcanzar objetivos. Pero, es importante ser cuidadoso e intentar elogiar a los empleados por igual, si no se podrían generar resentimientos en los empleados.
- **Formación y desarrollo del personal.** Los planes habituales de desarrollo muestran a los empleados que hay una preocupación por su futuro. Los gerentes deben de participar en reuniones uno a uno con los miembros de su equipo para discutir qué opinan de su trabajo, su futuro, y qué opinan en general del entorno laboral.
- **Eventos sociales.** Los negocios más exitosos son a menudo los que cuentan con un buen nivel de compañerismo entre colegas. La línea que separa el hecho de proporcionar oportunidades para que los empleados se conecten entre ellos fuera del lugar de trabajo y "la diversión forzada" es muy tenue, pero si hace que los empleados contribuyan a planear los eventos, estos crearán eventos a los que verdaderamente quieren asistir.

Proporcionar oportunidades de progreso y evitar que los trabajadores no se sientan inseguros, son los dos medios más eficaces con que cuenta la administración para conservar al personal en el que se han hecho inversiones para contratarlo y adiestrarlo.

Desafortunadamente no existe un procedimiento de cómo tratar el fenómeno de la rotación, pero además es un tema que no se le ha dado la seriedad y un tratamiento adecuado, ya que ha sido abandonado por los investigadores y peor aún ha sido ignorado por los propios empresarios.



4.8. Estudios sobre la Rotación de Personal

En 1983 Scherrer desarrolló una investigación para estudiar algunas de las causas de la rotación a nivel ejecutivo. Para ello aplicó un cuestionario de quince reactivos para conocer el efecto de las siguientes variables sobre la rotación (en, Jiménez 1997:48):

- a) La participación en la formación de las metas generales de la organización.
- b) La aplicación de la creatividad en el trabajo.
- c) El desarrollo del ejecutivo hacia la empresa.

El análisis de resultados obtenidos indica que las diferencias entre los ejecutivos de alta y baja rotación en las variables antes mencionadas son casi nulas. Solamente se encontró que los de alta rotación conceden mayor importancia al dinero que los de baja rotación y estarían dispuestos a cambiar de empresa por una mejor remuneración.

En 1988, Peña elaboró un estudio comparativo sobre la rotación de empleados en la industria maquiladora de Chihuahua. Reunió información cualitativa y cuantitativa de doce plantas maquiladoras a través de mesas panel, entrevistas y cuestionarios de muestras de empleados y exempleados de las doce plantas estudiadas.

Algunos de los resultados preliminares fueron:

- a) Las diferencias en cuanto a características demográficas entre empleados estables y desertores es mínima.
- b) Un 88% de los que renunciaron manifestó que estaban satisfechos contra un 71% de los empleados actuales.
- c) Las principales razones por las que habían renunciado fueron:
 - Problemas familiares y personales 61% (problemas en el cuidado de los niños, embarazo, matrimonio, cambio de domicilio, por estudio, por enfermedad).
 - Problemas en el trabajo 31% (ausentismo, terminación de contrato, falta de transporte, distancia del lugar de trabajo, cansancio, trabajo pesado).
 - Mejor trabajo.
- d) Lo que más les gustó a los empleados:
 - El servicio de cafetería y transporte, así como el ambiente de trabajo.



e) Lo que más les disgustaba o causaba insatisfacción fue:

- Salarios.
- Roles poco claros.
- Falta de conocimiento.

En base a estos resultados la planta implementó, entre otras, las siguientes acciones:

- a) Se modificó el proceso de selección para lo cual se elaboró un perfil del empleado estable y del desertor, tomando en cuenta las razones de la renuncia ya identificada.
- b) Se implementó una estructura de salarios con incrementos más competitivos y un programa de bono semanal por asistencia.
- c) Se estableció un programa de educación continua para estudiar la secundaria.
- d) Se implementó un programa de ayuda y asesoría para auxiliar a los empleados con problemas familiares.
- e) Se desarrolló un programa de fomento al deporte.
- f) Se implementó un programa continuo de entrenamiento a los supervisores.
- g) Se amplió el servicio médico y el de relaciones laborales.
- h) Se redujeron los grupos de trabajo de 25, a grupos de 8-12 operadores.

Dickter, Roznowski y Harrison (1996) examinaron la importancia de la habilidad cognitiva en el proceso de rotación, para lo cual evaluaron a 12,686 individuos recién egresados de la carrera y que apenas se incorporaron a la fuerza de trabajo de los Estados Unidos. Se les aplicó un cuestionario sobre varios aspectos del trabajo (como supervisión, transferencia) y encontraron que las habilidades intelectuales podían ser importantes determinantes en la rotación en el trabajo. Además, algo importante para la rotación, es que los individuos con alta habilidad cognitiva pueden buscar activamente trabajos que requieran mayor habilidad.

Abbasi y Hollman (2000) encontraron que algunas de las causas de la rotación son el estilo de liderazgo, la falta de reconocimiento de los logros de los empleados, la falta de un sistema de recompensas competitivo, un ambiente de trabajo tóxico, inseguro, que no



inspira confianza y en donde se ve a los empleados como un factor de producción (en, Peña 2005:58).

Richer, Blanchard y Vallerand (2002) plantearon un modelo motivacional de la rotación, en el cual proponen que las recompensas intrínsecas, los sentimientos de competencia laboral y los sentimientos de cooperatividad entre los colegas, influyen positivamente en la motivación en el trabajo; además que el agotamiento emocional está positivamente relacionado con la rotación. Para llegar a estas conclusiones, evaluaron a 500 alumnos de una escuela de administración en Montreal y les aplicaron un cuestionario en el que les preguntaban sobre los sentimientos de cooperatividad, sentimientos competencia y las recompensas intrínsecas del trabajo.

Sousa-Poza y Henneberger (2004) realizaron un estudio en 24 países (Bulgaria, Canadá, Francia, España, Suiza, etc.) para conocer las orientaciones en el trabajo y saber las actitudes hacia el mismo y el tiempo libre, la organización, el contenido, entre otros. El interés principal era analizar la movilidad en el trabajo con las intenciones de rotación. Mencionan que la rotación voluntaria es un tópico importante, desde que tales movimientos representan costos potenciales en las organizaciones en términos de perder empleados valiosos y la interrupción de actividades en curso. Además identificaron algunos determinantes de la rotación. Por ejemplo, la edad se ha encontrado que está negativamente correlacionada con la probabilidad de cambiar de trabajo, el principal argumento para esta observación es que el tiempo disponible para recuperar los costos asociados con un cambio de trabajo disminuye con la edad, haciendo el cambio de trabajo menos atractivo. El matrimonio también tiene un efecto negativo en la posibilidad de cambiar de trabajo, porque es más costoso si toda la familia se tiene que cambiar o mover. El tiempo que se trabaja también puede influir en la decisión de dejar el trabajo, ya que largas horas trabajando, podrían incrementar el deseo de buscar otro trabajo. Pero el factor más importante, es el salario, ya que se observa una relación inversa entre el salario y la posibilidad de cambiar de empleo, por lo que se espera que entre más alto sea el salario actual, menor es la probabilidad de buscar otro trabajo. Según sus resultados, los principales determinantes de la intención de dejar la empresa son subjetivos; más



específicamente, la satisfacción laboral, la seguridad en el trabajo, la percepción de oportunidades y el orgullo de pertenecer a dicha empresa juegan un papel importante.

A lo largo de este capítulo se identifica que el fenómeno de la rotación impide el desarrollo y eficiencia de cualquier empresa, y si a esto le agregamos una descripción de puesto mal enfocada u obsoleta, se pierde en su totalidad el desarrollo dinámico y productivo de cualquier organización.



CAPÍTULO 5. PROPUESTA

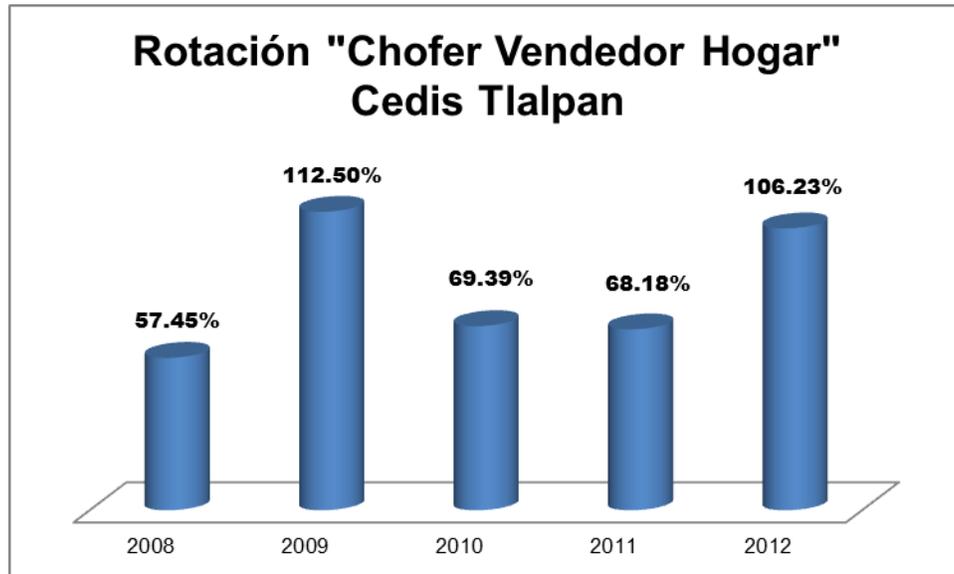
Lo más importante antes de cualquier atracción de candidatos es la definición del perfil y la descripción de puesto. Esto con el firme objetivo de tener muy presente cuales son las características fundamentales que son necesarias para las actividades del trabajo, y son la raíz esencial de la que se parte para comenzar con el reclutamiento. Conocer el perfil buscado es vital, influye directamente en la toma de decisiones en cuanto a las fuentes de reclutamiento que se pueden utilizar, el tipo de publicación, la experiencia necesaria para el puesto, etc., que de un universo de posibles candidatos otorga un estimado de la muestra necesaria para comenzar la atracción. El análisis de puestos previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan, los conocimientos específicos y el tipo de personas que se requieren para desempeñarlo.

El ADP representan la posibilidad de conocer las obligaciones, experiencias, habilidades, etc. de cada puesto; lo cual permite al reclutador saber quién o quiénes son los candidatos idóneos, y así evitar colocar en los puestos a personas equivocadas que posteriormente generen rotación dentro de la organización.

En este sentido, una Embotelladora dedicada a la producción, comercialización y distribución de agua purificada, enfrenta una problemática en el canal de venta denominado “Hogar” (venta directa en los hogares) en sus Centros de Distribución, específicamente en el de Tlalpan, el cual es nuestro objeto de estudio. La carencia de un perfil y descripción de puestos apropiados para la selección de personal ha propiciado que se contraten vendedores que, aunque quieren vender, no logran alcanzar los objetivos requeridos. La no atinada selección de vendedores ha traído como consecuencia una rotación sumamente alta, lo cual implica mala calidad en el servicio, pérdida de clientes y cuantiosas pérdidas económicas, ya que el gasto que se hace desde el reclutamiento, pasando por la selección para después la contratación y terminando con la capacitación, es muy alto, no solo por el tiempo, si no, también por los recursos económicos que se invierten en el personal y que no se reditúa, cabe aclarar que el dar de alta en el IMSS, en la nómina, dar uniformes, y otros gastos que son inherentes a la contratación de personal, son muy elevados.



A continuación se mostrarán los indicadores correspondientes a los niveles de rotación que presenta el Cedi Tlalpan (Grafica 5.1), así como las causas (Tabla 5.1) y antigüedad de estos movimientos de salida de personal (Tabla 5.2).



Grafica 5.1. Estadísticas de Rotación del puesto Chofer Vendedor Hogar Cedis Tlalpan

Rotación por Causa Cedis Tlalpan
Puesto Chofer Vendedor Hogar

Causas	2008	2009	2010	2011	2012
Mejor Compensación	0.00%	30.00%	10.20%	4.55%	18.48%
Abandono	53.19%	32.50%	26.53%	36.36%	41.30%
Inatisfecho c/Cond Trabajo	0.00%	2.50%	6.12%	6.06%	23.91%
Separación Voluntaria	48.94%	0.00%	6.12%	12.12%	14.13%
Deshonestidad	0.00%	37.50%	20.41%	9.09%	7.61%
Convenio Laboral	4.26%	10.00%	0.00%	0.00%	1.09%

Tabla 5.1. Estadísticas de Rotación del puesto Chofer Vendedor Hogar Cedis Tlalpan por causa



**Rotación por Antigüedad Cedis Tlalpan
Puesto Chofer Vendedor Hogar**

Antigüedad	2008	2009	2010	2011	2012
0 a 3 meses	0.00%	30.00%	10.20%	45.45%	53.26%
4 a 11 meses	40.43%	2.50%	57.14%	9.09%	36.96%
1 a 3 años	8.51%	52.50%	2.04%	12.12%	14.13%
4 a 10 años	8.51%	27.50%	0.00%	1.52%	2.17%

Tabla 5.2. Estadísticas de Rotación del puesto Chofer Vendedor Hogar Cedis Tlalpan por antigüedad

Las cifras muestran la alta rotación de personal, con lo que se refleja la fuerte problemática que existe en el canal de venta Hogar del Centro de Distribución inspeccionado. Los problemas detectados se enlistan a continuación:

- ✓ Tasa de rotación alta.
- ✓ Tasa de ausentismo injustificado.
- ✓ Robos y fraudes.
- ✓ Desatención de los clientes generando un servicio deficiente.
- ✓ Desmotivación del personal.
- ✓ Choques constantes de las unidades por negligencia de los operadores.
- ✓ Cancelación de vacaciones.
- ✓ Falta de programas de mantenimiento automotriz preventivo.
- ✓ Faltas de respeto en la forma de expresarse y relacionarse.
- ✓ Falta de control en el rendimiento de combustible de las unidades.

Examinando este panorama se puede observar que son el resultado de la falta de funciones bien establecidas que determinen claramente los objetivos, cualidades, deberes y obligaciones del personal que se contrata en el puesto Chofer Vendedor Hogar (CVH).

Una posible solución a esta problemática sería contar con el perfil y descripción del puesto para buscar y encontrar al personal acorde con las necesidades de la organización y que lo conduzcan a una conducta exitosa en el campo laboral. Es por ello, que el interés de realizar una propuesta para el perfil y descripción del cargo CVH (Anexo 1), a fin de contribuir a la disminución de la rotación de personal de la Embotelladora y, por ende,



mejorar los resultados de la organización en general. Para recabar la información necesaria del puesto se utilizó el método de observación y la reunión de expertos.

1. *Título del puesto:* Es el nombre con el que se identifica la posición dentro del organigrama general.

Chofer Vendedor Hogar.

2. *Puesto superior inmediato:* Cargo al que el Chofer Vendedor Hogar reportará sus resultados de trabajo y del cual obtendrá la calificación por la medición de su desempeño laboral.

Jefe de Territorio.

3. *Horario de trabajo:* Es la jornada en que deberá desempeñar sus actividades laborales.

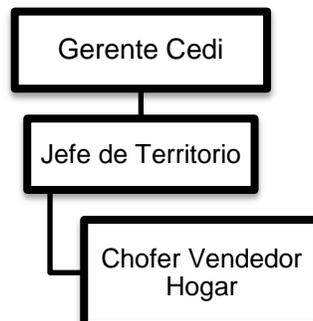
De Lunes a Sábado. Comienza a las 6:30 a.m., no cuenta con horario fijo de salida, ya que debe concluir el recorrido de la ruta asignada y regresar al centro de distribución para realizar el proceso de cierre de venta del día.

4. *Localización física del puesto:* Es el lugar físico donde se deberá presentar a laborar el ocupante.

Base de operación, Centro de Distribución Tlalpan.

5. *Localización en la Organización:* Permite conocer la ubicación de su puesto dentro del organigrama general, para identificar los puestos superiores y/o laterales al suyo.

Organigrama.





6. *Descripción genérica:* Establece de manera general el objetivo del puesto, señalando en forma genérica las responsabilidades de la función a desempeñar.

Transportación, promoción y venta del portafolio de productos de la empresa brindando comodidad y atención, establece un dialogo con el consumidor final, al cual brinda información detallada de las cualidades de los productos y escuchando sus puntos de vista. Busca oportunidades de negocio para desarrollar nuevos clientes.

7. *Descripción específica:* En esta parte de la descripción de puesto se señalan las actividades a realizar en el puesto con el objeto de hacer del conocimiento del ocupante sus responsabilidades y por las cuales será evaluado.
- a) Presentarse puntualmente en el Centro de Distribución.
 - b) Mantener una adecuada presentación (uniforme completo y limpio, aseado, rasurado, cabello corto, uñas cortas).
 - c) Recibir indicaciones del día, es decir su cuota de venta, información sobre las promociones existentes, estrategias a seguir para el alcance de los objetivos, verificar situaciones específicas que se hayan presentado en la ruta y sea necesaria la asesoría del jefe de territorio o supervisor.
 - d) Recoger la *hand held* o terminal portátil, celular, y en caso de promociones los artículos y folletos correspondientes.
 - e) Verificar las condiciones de la unidad asignada y limpieza exterior e interior de la misma. Esta revisión incluye la exploración mecánica como niveles de aceite, estado de las llantas, funcionamiento de frenos, luces, limpia parabrisas, alarmas (claxon y reversa), así como contar con la documentación correspondiente que es: licencia tipo B (servicio particular), póliza de seguro, tarjeta de circulación, engomado de verificación, las dos placas adecuadamente colocadas y engomado permanente.
 - f) Llenar correctamente el formato de condiciones de la unidad (RCV), el cual se entrega en vigilancia antes de salir del Centro de Distribución.
 - g) Revisar la carga en la unidad, para evitar tener faltante de producto o éste se encuentre dañado (garrafón roto, bajo nivel del líquido).
 - h) Dirigirse a la salida, en la cual el personal de almacén verifica que sea correcto el inventario físico de la unidad contra lo registrado en el formato



de encierro (solicitud de inventario de producto), el cual se firma para dar el visto bueno de la carga de la que se es responsable.

- i) Salir a mercado según la frecuencia del día conduciendo de acuerdo a los reglamentos y normas de seguridad.
- j) Planear el inicio de la ruta garantizando el 100% de visita.
- k) Visitar al cliente, saludarlo y ofrecerle el portafolio de productos, proporcionando información adecuada de los beneficios y características, generando así necesidades en el consumidor.
- l) Escanear con la *hand held* los códigos de barras colocados en todos los puntos de ventas, lo cual permite tener información confiable y oportuna de cada uno de los clientes.
- m) Detectar oportunidades de venta, capturando clientes nuevos para incrementar la cartera y generar un mayor volumen de venta.
- n) Colocar en la caja de seguridad de la unidad el dinero cada que se acumule la cantidad de \$500.00, con el fin de evitar un robo.
- o) Finalizar la ruta y regresar al centro de distribución, en donde se realiza el llenado del formato del avión de devolución (inventario de garrafones llenos y vacíos, el sobrante de otros productos) y lo verifica el personal de almacén, conciliando el documento con lo físico.
- p) Llenar el avión de encierro para solicitar al almacén el producto que se necesita para el día siguiente. Personal de montacargas y maniobras generales se ocupan de cargar lo requerido.
- q) Solicitar que se abra la caja de seguridad de la camioneta para el retiro del efectivo.
- r) Acudir al área de captura para que se elabore y se autorice la preliquidación, formato donde aparecen datos como cantidad de producto vendido en el día y la equivalencia económica.
- s) Efectuar el arqueo y cierre en el área de caja o liquidación, entregando el efectivo recibido durante el día.



- **Requerimientos del puesto:**

1. *Nivel académico:* Refiere al nivel de escolaridad que requiere el puesto para poder desempeñarlo satisfactoriamente.

Secundaria o bachillerato trunco.

2. *Conocimientos especiales:* Señala aquellos conocimientos o habilidades específicas que debe tener el ocupante para su adecuada ejecución en el puesto.

Habilidades en el manejo de unidades de carga (3.5 toneladas).

3. *Experiencia:* Determina el tiempo que debe tener el ocupante del puesto en una posición de trabajo igual o similar, que asegure su pronta adaptación, se busca con ello conseguir los mejores resultados en el trabajo.

El tiempo de experiencia debe de ser mayor a un año en un puesto similar (venta puerta a puerta o cambaceo).

4. *Responsabilidad:* Se refiere al compromiso que el ocupante tiene en el puesto, además del trabajo normal.

a) Vehículo: Si no conduce bien el vehículo puede dañarlo totalmente en caso de accidente. Si no cumple con el mantenimiento preventivo, éste puede deteriorarse antes de tiempo.

b) Mercancía: La mercancía trasladada puede tener un valor aproximado de \$50,000. En caso de accidente severo puede deteriorarse por completo.

c) Fondos monetarios: Tiene bajo su custodia el dinero de la venta que se haya generado en el día.

5. *Esfuerzo:* Es la energía física o mental que el puesto requiere del ocupante para desempeñar su función adecuadamente.

a) Visual: Se requiere atención intensa por periodos prolongados.



b) Físico: Se realizan esfuerzos físicos intensos, por la carga y descarga de garrafones de 20 litros y otros productos; pasa tiempo conduciendo el vehículo, sentado, efectuando movimientos de brazos y piernas, sujeto a cambios climáticos.

6. *Riesgos*: Se relaciona con la salud laboral. Representa la magnitud del daño que un factor de riesgo puede producir sobre los empleados, a causa o con ocasión del trabajo, con consecuencias negativas en su salud. Estos riesgos si no son tratados y erradicados existe la probabilidad de que se produzca lo que se define como accidentes y enfermedades profesionales, de diversas índoles y gravedad en el trabajador.

a) Accidentes: Puede sufrir accidentes graves e incluso perder la vida por propia imprudencia o por parte de otros conductores.

b) Enfermedades profesionales: Lumbalgias, esguinces.

- **Requerimientos del ocupante:**

1. *Edad*: Establece un rango de años de edad que debe tener el ocupante.

25 a 38 años.

2. *Sexo*: El tipo de trabajo a realizar determinará el género del ocupante, debe determinar si la posición es para personal femenino o masculino, o si resulta indistinto el sexo del ocupante.

Masculino.

3. *Estado civil*: Algunas posiciones dentro de las organizaciones requieren del ocupante determinado estado civil, pudiendo ser soltero o casado.

Casado (preferentemente).

4. *Domicilio*: Esta información se utiliza para establecer la distancia del domicilio del aspirante a la ubicación del centro de trabajo, y determinar con ello, el tiempo que representará al candidato su traslado al trabajo.

Vivir cerca del Centro de Distribución, no más de una hora.



5. *Compleción*: Se hace necesario en algunas posiciones establecer características físicas especiales para desarrollar la función.

Corpulento (preferentemente).

6. *Documentación*: Serie de documentos básicos relativos a los antecedentes personales y laborales del candidato.

Contar con los documentos necesarios para la contratación y formación del expediente:

- a) Acta de nacimiento
- b) Acta de matrimonio (dependiendo el caso)
- c) Credencial de elector (IFE)
- d) Comprobante de domicilio vigente (menor a 60 días)
- e) Carta de servicio militar
- f) Clave única del registro de población (CURP)
- g) Constancia de estudios
- h) Número de seguridad social.
- i) Estado de cuenta de la Afore
- j) Licencia de conducir (Servicio particular, tipo B)
- k) Constancias laborales de los últimos empleos
- l) Cartas de recomendación que no sean de familiares ni amigos

El perfil y análisis de puestos es la base para determinar las aptitudes psicológicas (inteligencia, memoria, comprensión, razonamiento, temperamento), físicas (salud, fuerza, resistencia a la fatiga, compleción) y profesionales (conocimientos, experiencia, vocación) de las personas a ocupar el puesto de trabajo. Determinar cada una de estas aptitudes o cualidades requiere de diferentes pruebas o exámenes adecuados (reconocimientos médicos, pruebas psicotécnicas, pruebas prácticas, teóricas) con el objetivo de tener más garantías en el momento de la elección. Es por ello, que se propone una guía de entrevista, un perfil médico, una evaluación técnica y psicología del puesto en cuestión.

7. *Perfil médico*: Características clínicas que dan a conocer el estado de salud del individuo y que se relaciona con las tareas que va a realizar en la empresa,



éstas se evalúan a través de un examen médico de ingreso o admisión (Anexo 2).

Sin antecedentes de cardiopatías, asma bronquial, crisis convulsivas, hipertensión arterial, diabetes mellitus, hernias, cirugías, esguinces, luxaciones, fracturas menores a un año, lesiones en espalda menores a un año, escoliosis, lordosis, falta de primer o segundo dedo de la mano; un peso corporal máximo en kilogramos de 10% por arriba de su estatura.

8. *Evaluación técnica del puesto:* Conocimientos prácticos y destrezas para poder controlar un vehículo.

Examen de manejo. Evaluación de los conocimientos generales de los vehículos, así como la capacidad de conducción, control de pedales y palanca de velocidades, uso de espejos, etc. (Anexo 3).

9. *Guía de Entrevista de Selección.* Se diseña para revisar áreas que es difícil examinar por medio de la solicitud de empleo o los exámenes. Sin embargo, esta información debe estar relacionada con el puesto de trabajo. Las preguntas que se hagan y los temas que se cubran deberán reflejar la información de la descripción y especificación del puesto que se obtuvo por medio del análisis del mismo.

Serie de preguntas que tienen por objeto conocer las aptitudes del candidato a Chofer Vendedor Hogar en aspectos de perseverancia, servicio, relaciones, cinestesia e integridad (Anexo 4).

10. *Evaluación psicológica:* Proceso de recopilar información y extraer conclusiones acerca de los rasgos, habilidades, capacidades, etc., de un individuo.

Se recomiendan las siguientes pruebas para la medición psicológica: IPV (Anexo 5), MPS (Anexo 6), Wonderlic (Anexo 7) y PIV (Anexo 8) para evaluar las siguientes dimensiones:



- **Capacidad para aprender.** Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- **Dinamismo.** Respuesta rápida ante tareas determinadas, realización de varias actividades con energía.
- **Iniciativa.** Capacidad para actuar y resolver problemas que surgen cada día.
- **Responsabilidad.** Acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes. Desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
- **Orientación al cliente.** Sensibilidad de prever necesidades de clientes e iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y/o servicios adecuados.
- **Flexibilidad.** Nivel de apertura para comprender, aceptar y manejar nuevas ideas o enfoques. Ajuste eficaz ante diferentes entornos.
- **Desarrollo de relaciones.** Capacidad de incrementar sus relaciones y formar un grupo de contactos con intereses comunes.
- **Autocontrol.** Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las relaciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Implica resistencia a condiciones constantes de estrés.
- **Confianza en sí mismo.** Grado de seguridad en sí mismo y de sus capacidades para la solución de conflictos o tareas, reconociendo sus fortalezas y debilidades.
- **Integridad.** Capacidad de actuar de forma recta, incorruptible y leal. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
- **Enfoque a resultados (logro).** Tendencia por establecer objetivos y monitorear los resultados para su cumplimiento.
- **Comunicación efectiva.** Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información de forma clara para que sean comprendidas.



IPV. Inventario de Personalidad para Vendedores

- *Nombre original:* Inventaire de la Personalité des Vendeurs (IPV).
- *Autor:* Les Editions du Centre de Psychologie appliquée, París.
- *Aplicación:* Individual y colectiva a adolescentes y adultos, con un nivel cultural básico.
- *Duración:* 40 minutos aproximadamente.
- *Finalidad:* Medida de una disposición general para la venta (DGV). Determina nueve rasgos de la personalidad. Comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad.

Disposición General para la Venta (DGV). Facilidad para establecer relaciones con los demás; muestra combatividad que le permite persuadir al cliente, pero, al mismo tiempo, control de sí misma. Cuenta con rasgos de personalidad acordes con actividades comerciales.

- I. **Comprensión.** Aptitud para la empatía, capacidad para situarse en la posición del cliente, saber escuchar, intuición.
- II. **Adaptabilidad.** Flexibilidad, capacidad para adaptarse, aptitud para desempeñar un papel, mimetismo.
- III. **Control de sí mismo.** Disciplina personal, perseverancia, tenacidad, estabilidad emocional.
- IV. **Tolerancia a la frustración.** Capacidad para soportar las situaciones de inferioridad o para digerir los fracasos.
- V. **Combatividad.** Agresividad comercial, afán de vencer, capacidad para luchar.
- VI. **Dominancia.** Dominio personal, persuasión, ascendencia, autoridad natural, don de cautivar al cliente, capacidad de manipulación, voluntad de poder.
- VII. **Seguridad.** Persona segura en sí misma, confiada en sí misma.
- VIII. **Actividad.** Persona dinámica, entusiasta, vigorosa, enérgica, animosa.
- IX. **Sociabilidad.** Capacidad para establecer contactos, inteligencia social, gusto por las relaciones personales, don de gentes.



MPS. Escala de Motivaciones Psicosociales.

- *Nombre:* Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS).
- *Autor:* J.L. Fernández Seara.
- *Aplicación:* Individual y colectiva.
- *Ámbito de aplicación:* Adultos de 18 años en adelante.
- *Duración:* Variable, de 20 a 30 minutos.
- *Finalidad:* Evaluación de seis factores y cinco componentes de las motivaciones psicosociales en el mundo laboral.

Factores de la escala

Los motivos básicos aluden a los siguientes factores:

1. **As: Aceptación e Integración Social.** Es la necesidad de integración y de relaciones socio-afectivas con otras personas. Este factor incluye los motivos de afiliación y pertenencia al grupo.
2. **Rs: Reconocimiento Social.** Búsqueda de aprobación social y consideración por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional.
3. **Ac: Autoestima.** Valoración personal y confianza en sí mismo. Supone el autoconcepto de la propia persona.
4. **Ad: Autodesarrollo (logro y realización).** Necesidad y tendencia a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida. Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y de desarrollo de la propia iniciativa.
5. **Po: Poder.** Preocupación (a veces excesiva) por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas.
6. **Se: Seguridad.** Búsqueda de la estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales.

Contenido de la escala:

La escala incluye aspectos motivacionales como:



1. **Afiliación:** Hace referencia a personas que están preocupadas por el establecimiento y/o mantenimiento de una relación positiva con las otras personas.
2. **Pertenencia de grupo:** Necesidad de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo.
3. **Estima:** Aprecio y respeto por parte de los demás.
4. **Reconocimiento social:** Aprobación por parte de los demás de su trabajo y esfuerzo.
5. **Autoestima:** Valoración personal que tiene el sujeto acerca de sí mismo.
6. **Realización:** Necesidad de desarrollar continuamente las capacidades propias y de sentirse creativo.
7. **Iniciativa:** Posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo. Necesidad de llevar a cabo sus proyectos personales.
8. **Logro:** Deseo general de alcanzar algún resultado por excelencia superándose a sí mismo o a otros.
9. **Poder:** Hace referencia a personas que están emocionalmente preocupadas por conseguir o mantener medidas y/o normas que permitan influir sobre otras personas.
10. **Seguridad:** Búsqueda de la estabilidad en las relaciones afectuosas y en la actividad profesional. El sujeto actúa para preservar su seguridad. No obstante las necesidades de seguridad no son las mismas para todas las personas.

Wonderlic

- *Objetivo:* Evaluación de la inteligencia general.
- *Número de reactivos:* 50.
- *Factores que mide:* Significado de palabras, analogía verbal, oraciones desordenadas, interpretación de proverbios, razonamiento lógico, serie de números y razonamiento aritmético.
- *Tiempo de aplicación:* 12 minutos.
- *Nivel de escolaridad:* Desde primaria.
- *Material:* Lápiz y papel.
- *Administración:* Individual o colectiva.



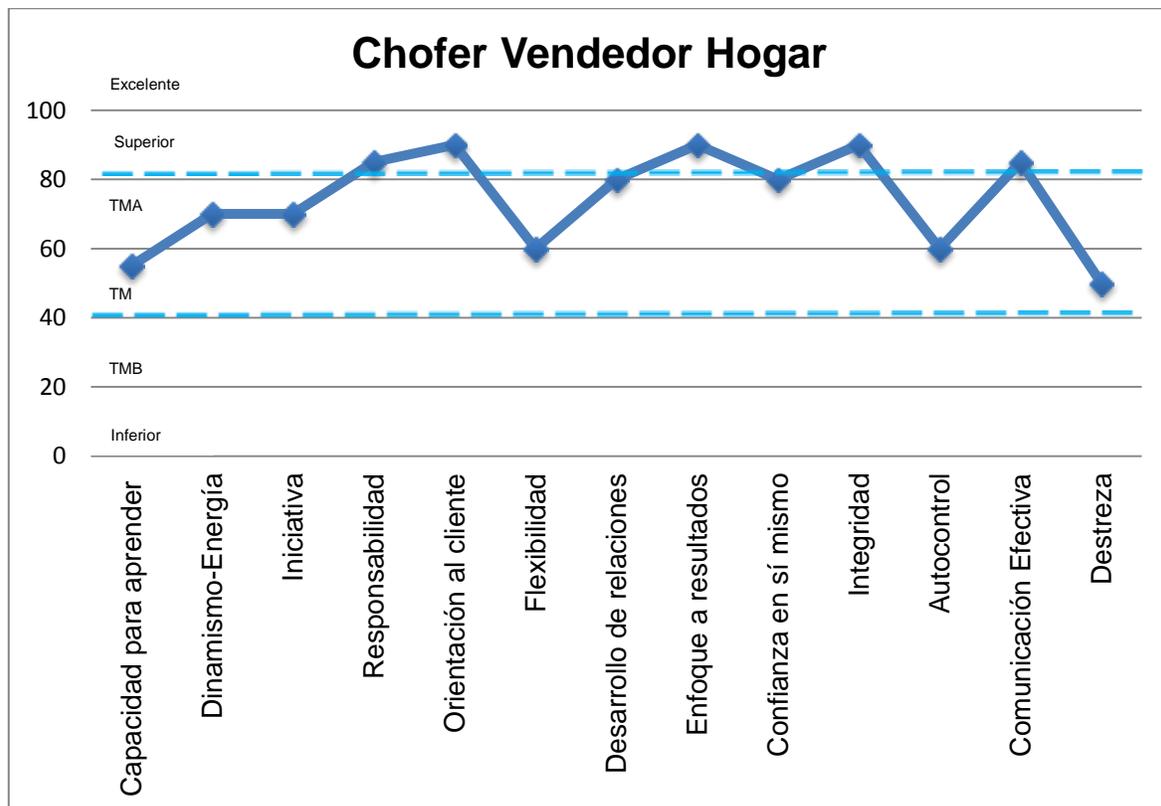
Es un examen que provee una estimación muy precisa de la inteligencia de personas adultas, para medir la habilidad individual para resolver problemas.

PIV. Pruebas Industriales de Venezuela.

Es una batería que evalúa habilidades de percepción, números, razonamiento, precisión, dimensión, memoria, vocabulario y destreza.

Esta prueba de destreza mide la coordinación motora de los ojos y las manos, la pericia muscular en movimientos finos y burdos, muestra habilidades básicas en varios campos de empleo como: mecánicos, personal de limpieza, conductores de vehículos, ensambladores, etc.

La siguiente figura (5.1) muestra los puntajes de los rasgos que nos ayudarán a medir las pruebas mencionadas y que se tomará como el perfil ideal del Chofer Vendedor Hogar:



Grafica 5.2. Perfil ideal Chofer Vendedor Hogar



Cabe resaltar, que si las necesidades del puesto son rebasadas por el entrevistado, probablemente, el trabajador se sienta insatisfecho o subvaluado, o en caso contrario, no realizará las funciones requeridas invirtiendo en capacitación y generando evaluaciones deficientes. Ambos casos perjudican al empleado, quien no se desarrolla de manera adecuada y su productividad se verá mermada, afectando a toda la empresa.

Es así que, el proceso de selección debe proporcionar no solo un diagnóstico sino principalmente un pronóstico de dos variables que están en profunda relación: los requisitos exigidos por el cargo y las características del candidato. Es decir, el puesto requerido posee un determinado perfil de características para desempeñar la función, lo cual se traduce en lenguaje psicológico, en rasgos de personalidad adecuados para el mismo.

Preocupados por la calidad de los recursos humanos que dan vida a las empresas, la misión como psicólogos es propiciar que las personas puedan alcanzar sus objetivos particulares, y a la vez, administrar sus propios esfuerzos en dirección a los propósitos generales de la organización.

De este modo, el sistema de intervención, implicará la evaluación y determinación de aquellas personas que mejor se adecuen a los requerimientos particulares de cada puesto en particular.



DISCUSIÓN

Las organizaciones actualmente están estructuradas de tal forma que buscan implementar los sistemas y métodos de trabajo más modernos para poder mantenerse y crecer en un mercado cada vez más caótico, demandante y competitivo.

Para la mayoría de las organizaciones, el sentido de estabilidad y éxito asegurado está en duda. Ya no es tan sencillo hallar una ventaja competitiva y, una vez descubierta ésta, no es tan fácil conservarla por mucho tiempo. Las amenazas están por todos lados: compañías nuevas, tecnologías nuevas, etc. La mayoría de las organizaciones deben pelear férreamente para asegurar sus ganancias y seguir creciendo.

Para el buen funcionamiento de una organización, se requiere de la conjugación de varios elementos, pero sin duda, el factor humano es el más importante, principalmente en una empresa que presta un servicio, pues es el que da vida y movimiento a la misma. Las organizaciones deben atraer, retener, motivar, organizar y administrar a individuos talentosos. La gente es la clave para ayudar a las organizaciones a mantenerse al frente del cambio y para tener una ventaja competitiva. Esto requiere un nuevo tipo de relación entre las organizaciones y la gente, en donde se reconozca la verdadera importancia del capital humano.

El área de recursos humanos, particularmente, el departamento de Reclutamiento y Selección, es el encargado de proveer a la organización del factor humano, pero para poder llevar a cabo el proceso de selección de candidatos idóneos, se debe contar con perfiles de puestos previamente elaborados debido a que proporcionan un conocimiento claro de los deberes del empleado y las exigencias de contratación que servirán de base a sus operaciones.

Al hacer un uso adecuado de la descripción del puesto, se puede explicar detalladamente al ocupante sus responsabilidades en el trabajo, con ello se busca evitar errores por desconocimiento de las funciones a realizar, y obtener con esto su compromiso con la organización y establecer sus estándares de cumplimiento.



Así también, la descripción del puesto será de gran utilidad para reclutar y seleccionar a los candidatos que más se ajusten a las características de las vacantes generadas en la compañía y de acuerdo al perfil, con lo que se contribuye a buscar la eficiencia y productividad en los resultados de trabajo del personal.

La propuesta de diseñar la descripción y perfil del puesto del Chofer Vendedor Hogar en el Cedis de Tlalpan obedece al interés profesional por contribuir de alguna manera a lograr la efectividad de los operadores de camioneta en su trabajo y por lo tanto retener al personal y disminuir los movimientos de entradas y salidas de la organización, conocido como rotación de personal.

En toda empresa debe esperarse un cierto grado de rotación de personal que es saludable para la organización, pero suele ser costoso y por lo tanto los empresarios están interesados en mantenerla en un nivel bajo. Usualmente, detrás de una alta rotación laboral se ocultan problemas con el liderazgo, la mala selección de personal, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros.

El problema de los costos por rotación es que muchos son ocultos, y a primera vista no se logran notar. El alto nivel de desempleo que existe en nuestros días hace pensar a los dueños de las empresas o empleadores que si una persona se va no representa mayor problema encontrar a alguien que lo reemplace, pero no le están dando el valor a lo que ya invirtió la empresa.

Como se mencionó anteriormente, es completamente normal y hasta saludable que en las empresas haya ciertos niveles de rotación de personal que permitan la entrada de gente nueva con ideas novedosas, pero dichos niveles deben de estar controlados, debido a los costos e inconvenientes que acarrear.

En consecuencia, la reducción del índice de rotación de personal puede simbolizar un enorme ahorro para las organizaciones, tanto desde el punto de vista financiero al lograr desaparecer o reducir los costos generados, como desde el punto de vista productivo al tener una mejor integración del personal. Por supuesto, esta reducción



también trae beneficios para la sociedad, ya que ocasiona mayor estabilidad y seguridad laboral situación que se refleja de manera positiva en el círculo familiar de cada uno de los trabajadores.

Pero, es importante destacar y concientizar que la rotación de personal se puede dar por varios factores, no solo porque el empleado conozca desde un principio sus funciones y en el momento de ejecutarlas se dé cuenta que no sabe desempeñarlas o que no le agradan dichas actividades, sino también otros factores son por motivos personales, tales mejor oferta de trabajo, distancia de su casa al trabajo, inconformidad con su jefe o compañeros de trabajo, cuestiones de salud, motivos escolares, desacuerdo del sueldo, o por no sentir el apoyo de sus jefes y la calidad humana.

El contar con el análisis y la descripción de puestos no garantiza disminuir la rotación de personal, lo cual se convierte en una limitante para el presente trabajo, además que se desconocen los resultados que producirá, así como si se llevaría mucho tiempo reclutar y seleccionar el personal con el perfil propuesto y la rapidez con que se requiera a los nuevos trabajadores. Sin embargo, este proyecto se convierte en una alternativa para promover estudios multidisciplinarios y en una opción para empezar a cambiar, para buscar personas más capaces y comprometidas.

El análisis y descripción de puestos son de suma importancia, ya que aportan datos para la correcta selección y contratación de personal, son útiles para la elaboración de programas de ascenso, traslado de personal, etc.; la información que de éstos se deriva es base para el sistema de calificación de méritos, para establecer sistemas de administración y capacitación, fundamento para un buen sistema de sueldos y salarios, proporciona además, información concreta para elaborar los manuales de organización generales, así como establecer sistemas de incentivos, solo por mencionar algunos.

Basándonos en lo anterior se plantean las siguientes sugerencias para el centro de distribución:

- ✓ Revisar los análisis y descripciones de puesto de todo el Centro de Distribución.



- ✓ Analizar los esquemas de pago de cada puesto y ver su competitividad en el mercado.
- ✓ Desarrollar cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades del día a día.
- ✓ Programar curso de inducción para el personal de nuevo ingreso donde se involucre a todas las áreas: recursos humanos, contraloría, taller mecánico, almacén, etc.
- ✓ Realizar una entrevista de salida y analizar las causas por las que el personal decide terminar la relación laboral.
- ✓ Crear planes de incentivos y reconocimiento por resultados.
- ✓ Evaluar las fuentes y los medios de reclutamiento para determinar su funcionalidad.
- ✓ Valorar si cada una de las herramientas que se le proporciona a los empleados son las adecuadas y funcionales: unidades, diablos, *hand held*, uniformes, etc.
- ✓ Crear planes de carrera a todos los niveles, para que el personal principalmente operativo vea escalafón y sea una motivación para seguir perteneciendo a la organización.
- ✓ Organizar actividades de integración como torneos deportivos, festivales, etc.
- ✓ Crear un buzón interno de quejas y sugerencias.

Para concluir, el recurso humano es quien realmente está en el campo de batalla día a día, genera ideas, produce bienes y servicios, cierra negocios y contratos y, trata de satisfacer las necesidades que demanda la sociedad, así que, sus competencias, su conducta, y actitudes son parte fundamental de la clave para el éxito empresarial. Los beneficios provocados por el trabajo en equipo de la organización como un todo, no será posible mientras no se tengan colaboradores comprometidos con la empresa, compromiso que sólo tendrá lugar en la medida que se consiga la correcta coordinación e integración del **Capital Humano**.



ANEXO 1

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO “CHOFER VENDEDOR HOGAR”

Nombre del puesto: **CHOFER VENDEDOR HOGAR**

Función general: Transportación, promoción y venta del portafolio de productos de la empresa brindando comodidad y atención, estableciendo un dialogo con el consumidor final dando información detallada de las cualidades de los productos y escuchando sus puntos de vista. Busca oportunidades de negocio para desarrollar nuevos clientes.

Perfil del puesto**Grado de estudios:**Secundaria concluida
MínimoBachillerato trunco
Máximo**Experiencia:**

Mayor a un año en un puesto similar (venta puerta a puerta o cambaceo)

Conocimientos especiales

Habilidades en el manejo de unidades de carga (3.5 toneladas)

Esfuerzos:

Físico y visual: Pasa tiempo conduciendo el vehículo, sentado, efectuando movimientos de brazos y piernas, sujeto a cambios climáticos.

Responsabilidades:

a) Vehículo: si no conduce bien el vehículo puede dañarlo totalmente en caso de accidente. Si no cumple con el mantenimiento preventivo, éste puede deteriorarse antes de tiempo. b) Mercancía: La mercancía trasladada puede valer hasta \$50,000. En caso de accidente severo puede deteriorarse por completo. c) Fondos monetarios: Tiene bajo su custodia el dinero de la venta que se haya generado en el día.

Riesgos:

a) Accidentes: Puede sufrir accidentes graves e incluso perder la vida por propia imprudencia o por parte de otros conductores.
b) Enfermedades profesionales: Lumbalgias, esguinces.

Horario:

De Lunes a Sábado. Comienza a las 6:30 a.m., no cuenta con horario fijo de salida, ya que debe concluir el recorrido de la ruta asignada y regresar al centro de distribución para realizar el proceso de cierre de venta del día.

Perfil del ocupante**Edad de:**

25 a 38 años

Sexo:

Masculino

Edo. Civil:

Casado (preferentemente)

Domicilio:Vivir cerca del Cedi
(no más de una hora)**Complexión:**

Corpulento

Estatura mínima:

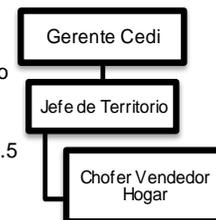
1.5 metros

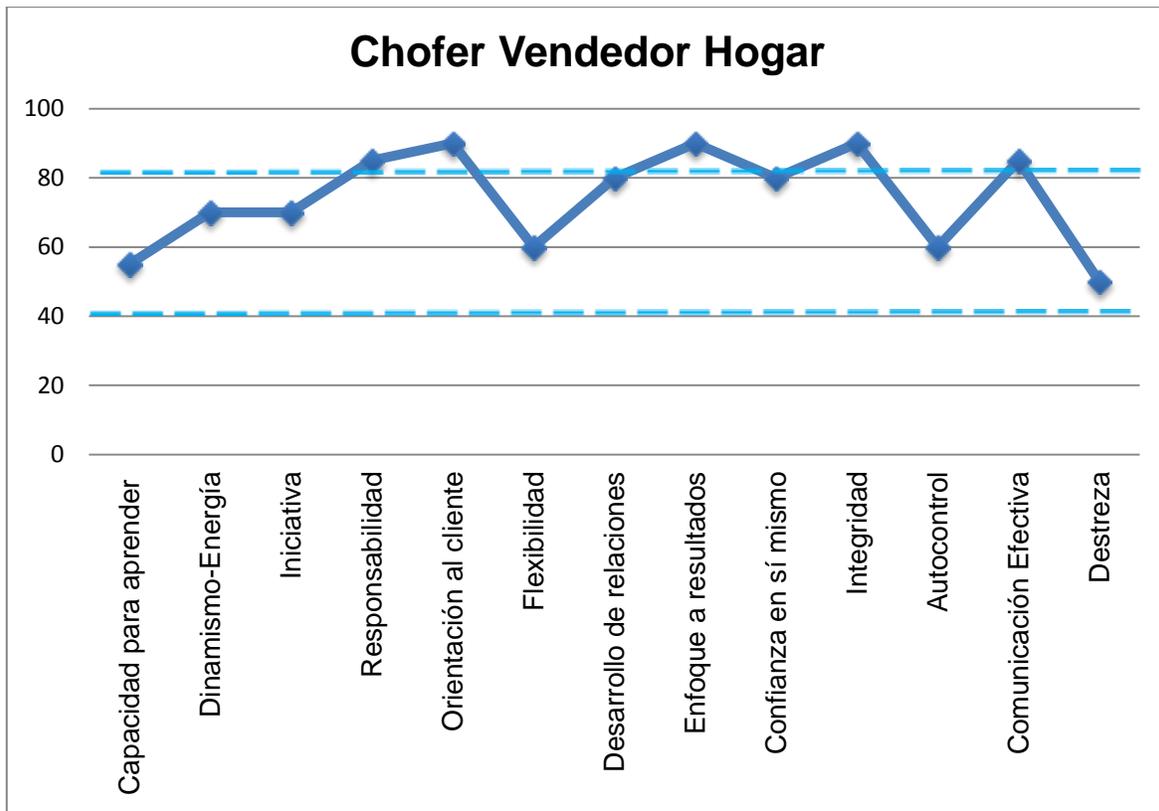
Perfil médico:

Sin antecedentes de cardiopatías, asma bronquial, crisis convulsivas, hipertensión arterial, diabetes mellitus, hernias, cirugías, esguinces, luxaciones, fracturas menores a un año, lesiones en espalda menores a un año, escoliosis, lordosis, falta de primer o segundo dedo de la mano; un peso corporal máximo en kilogramos de 10% por arriba de su estatura.

Evaluaciones:

a) Examen de manejo (conocimientos generales de los vehículos, así como de la capacidad de conducción, control de pedales y palanca de velocidades, uso de espejos, etc.), b) Psicometría y c) Examen médico.

Organigrama



Documentación:

- Acta de nacimiento.
- Acta de matrimonio (dependiendo el caso)
- Credencial de elector (IFE).
- Comprobante de domicilio vigente (menor a 60 días).
- Carta de servicio militar.
- Clave única del registro de población (CURP).
- Constancia de estudios.
- Número de seguridad social.
- Estado de cuenta de la Afore.
- Licencia de conducir (Servicio particular, tipo B).
- Constancias laborales de los últimos empleos.
- Cartas de recomendación que no sean ni familiares ni amigos.

Descripción específica:

- a) Presentarse puntualmente en el Centro de Distribución.
- b) Mantener una adecuada presentación (uniforme completo y limpio, aseado, rasurado, cabello corto, uñas cortas).
- c) Recibir indicaciones del día, es decir su cuota de venta, información sobre las promociones existentes, estrategias a seguir para el alcance de los objetivos,



- verificar situaciones específicas que se hayan presentado en la ruta y sea necesaria la asesoría del jefe de territorio o supervisor.
- d) Recoger la hand held o terminal portátil, celular, y en caso de promociones los artículos y folletos correspondientes.
 - e) Verificar las condiciones de la unidad asignada y limpieza exterior e interior de la misma. Esta revisión incluye la exploración mecánica como niveles de aceite, estado de las llantas, funcionamiento de frenos, luces, limpia parabrisas, alarmas (claxon y reversa), así como contar con la documentación correspondiente que es: licencia tipo B (servicio particular), póliza de seguro, tarjeta de circulación, engomado de verificación, las dos placas adecuadamente colocadas y engomado permanente.
 - f) Llenar correctamente el formato de condiciones de la unidad (RCV), el cual se entrega en vigilancia antes de salir del Centro de Distribución.
 - g) Revisar la carga en la unidad, para evitar tener faltante de producto o éste se encuentre dañado (garrafón roto, bajo nivel del líquido).
 - h) Dirigirse a la salida, en la cual el personal de almacén verifica que sea correcto el inventario físico de la unidad contra lo registrado en el formato de encierro (solicitud de inventario de producto), el cual se firma para dar el visto bueno de la carga de la que se es responsable.
 - i) Salir a mercado según la frecuencia del día conduciendo de acuerdo a los reglamentos y normas de seguridad.
 - j) Planear el inicio de la ruta garantizando el 100% de visita.
 - k) Visitar al cliente, saludarlo y ofrecerle el portafolio de productos, proporcionando información adecuada de los beneficios y características, generando así necesidades en el consumidor.
 - l) Escanear con la hand held los códigos de barras colocados en todos los puntos de ventas, lo cual permite tener información confiable y oportuna de cada uno de los clientes.
 - m) Detectar oportunidades de venta, capturando clientes nuevos para incrementar la cartera y generar un mayor volumen de venta.
 - n) Colocar en la caja de seguridad de la unidad el dinero cada que se acumule la cantidad de \$500.00, con el fin de evitar un robo.
 - o) Finalizar la ruta y regresar al centro de distribución, en donde se realiza el llenado del formato del avión de devolución (inventario de garrafones llenos y vacíos, el sobrante de otros productos) y lo verifica el personal de almacén, conciliando el documento con lo físico.
 - p) Llenar el avión de encierro para solicitar al almacén el producto que se necesita para el día siguiente. Personal de montacargas y maniobras generales se ocupan de cargar lo requerido.
 - q) Solicitar que se abra la caja de seguridad de la camioneta para el retiro del efectivo.



- r) Acudir al área de captura para que se elabore y se autorice la preliquidación, formato donde aparecen datos como cantidad de producto vendido en el día y la equivalencia económica.
- s) Efectuar el arqueo y cierre en el área de caja o liquidación, entregando el efectivo recibido durante el día.

Glosario de términos:

- **Capacidad para aprender.** Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- **Dinamismo.** Respuesta rápida ante tareas determinadas, realización de varias actividades con energía.
- **Iniciativa.** Capacidad para actuar y resolver problemas que surgen cada día.
- **Responsabilidad.** Acto de cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes. Desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
- **Orientación al cliente.** Sensibilidad de prever necesidades de clientes e iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y/o servicios adecuados.
- **Flexibilidad.** Nivel de apertura para comprender, aceptar y manejar nuevas ideas o enfoques. Ajuste eficaz ante diferentes entornos.
- **Desarrollo de relaciones.** Capacidad de incrementar sus relaciones y formar un grupo de contactos con intereses comunes.
- **Autocontrol.** Capacidad para controlar las emociones personales y evitar las relaciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Implica resistencia a condiciones constantes de estrés.
- **Confianza en sí mismo.** Grado de seguridad en sí mismo y de sus capacidades para la solución de conflictos o tareas, reconociendo sus fortalezas y debilidades.
- **Integridad.** Capacidad de actuar de forma recta, incorruptible y leal. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.
- **Enfoque a resultados (logro).** Tendencia por establecer objetivos y monitorear los resultados para su cumplimiento.
- **Comunicación efectiva.** Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información de forma clara para que sean comprendidas.



ANEXO 2

FORMATO DE EXAMEN MÉDICO

EXAMEN MÉDICO DE INGRESO																			
Se hace del conocimiento al solicitante que de conformidad con el Art. 18 del Reglamento de Higiene y Seguridad de la STPS debe contestar las preguntas con la verdad, con la advertencia que de no contestar, o hacerlo en forma parcial o mentir en las respuestas, podría originar la suspensión de los de trámites de ingreso a la empresa.																			
Cedis a laborar					Fecha														
Nombre completo					Edad														
Domicilio completo																			
Lugar y fecha de nacimiento										Estado civil									
Escolaridad máxima										Número telefónico									
Puesto de trabajo										Tipo de sangre									
Antecedentes familiares Algún familiar padeció o padece alguna de las siguientes enfermedades, ¿quién?																			
Cáncer (¿dónde?)	No		Si		Padre		Madre		Hermanos		Abuelos		Tíos						
Diabetes	No		Si		Padre		Madre		Hermanos		Abuelos		Tíos						
Enfermedades corazón	No		Si		Padre		Madre		Hermanos		Abuelos		Tíos						
Presión alta	No		Si		Padre		Madre		Hermanos		Abuelos		Tíos						
Convulsiones	No		Si		Padre		Madre		Hermanos		Abuelos		Tíos						
Tuberculosis	No		Si		Padre		Madre		Hermanos		Abuelos		Tíos						
Enfermedades tiroides	No		Si		Padre		Madre		Hermanos		Abuelos		Tíos						
Antecedentes personales Padece o padece alguna de las siguientes enfermedades																			
Diabetes	No		Si		Migraña	No		Si		Fiebre tifoidea	No		Si						
Presión alta	No		Si		Hepatitis	No		Si		Piedras en vesícula	No		Si						
Presión baja	No		Si		Hernias	No		Si		Piedras en riñón	No		Si						
Enfermedades corazón	No		Si		Asma	No		Si		Tuberculosis	No		Si						
Varices	No		Si		Tumores	No		Si		Enf. Tiroides	No		Si						
Convulsiones	No		Si		Obesidad	No		Si		Miopia/astigmatismo	No		Si						
Fuma / Tabaco	No		Si		Edad de inicio	Diario		Semanal		Esporádico		Cantidad							
Ingieres bebidas alcohólicas	No		Si		Edad de inicio	Semanal		Mensual		Esporádico		Cantidad							
Consumo drogas	No		Si		Edad de inicio	Marihuana		Solventes		Cocaína		Otras							
Padece alergias	No		Si		Polvo común	Pelo animal		Medicamentos		Otros									
Te han realizado cirugias	No		Si		Anginas	Apéndice		Vesícula		Ojos		Oídos							
					Cesáreas	Otra													
Esguinces	No		Si		Tobillos	Rodillas		Muñecas		Dedos		Codos		Hombros					
Luxaciones	No		Si		Tobillos	Rodillas		Muñecas		Dedos		Codos		Hombros					
Fracturas	No		Si		Tobillos	Piernas		Brazos		Manos		Otros							
Amputaciones	No		Si		Dedos	¿Cuáles?, Fechas													
Quemaduras	No		Si		Cara	Manos		Piernas		Otros									
Otras lesiones	No		Si		¿Cuáles?														
Practica algún deporte	No		Si		¿Cuál?														
Antecedentes Gineco/obstétricos					1a. Menstruación					Periodo									
(Sólo para mujeres)					Número de: Embarazos					Partos									
					Cesáreas					Abortos									
					Legrados					Papanicolaou									
Método de planificación familiar																			
Antecedentes laborales Inicio de vida laboral																			
1. En trabajos anteriores, estaban presentes algunas de las siguientes condiciones					2. En sus trabajos anteriores usaba algún equipo de seguridad					3. ¿Cuánto tiempo trabajo en esas condiciones?					4. En algún trabajo se accidentó				
Ruido	No		Si		Gases	No		Si		Tapones auditivos	No		Si		No Si				
Vibración	No		Si		Solventes	No		Si		Lentes	No		Si						
Polvos	No		Si		Calor extremo	No		Si		Mascarilla	No		Si						
Humo	No		Si		Frio extremo	No		Si		Guantes	No		Si						
Realiza sobreesfuerzos musculares					No		Si		Faja	No		Si							
Anotar los trabajos realizados					En caso de accidentes anotar las lesiones														
Declaro y admito, que toda la información que previamente manifesté y revisé textualmente, es absoluta y totalmente verídica, motivo por el cual acepto no haber ocultado o manipulado ninguna información de relevancia de mi examen médico de admisión, considerando de antemano, que dicho acontecimiento podría afectar gravemente mi resultado final, en el proceso de evaluación de ingreso y permanencia en la empresa.																			
Nombre y firma del examinado										Fecha									



Exploración física		Anotar las respuestas solamente por el médico										
Peso	Kilogramos	Talla	metros	Tensión arterial	/ mmHg							
Frecuencia cardíaca	por minuto	FRECUENCIA RESPIRATORIA		por minuto	INDICE DE MASA CORPORAL							
Cabeza	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Cara	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Ojos	Sin alteraciones	Con alteraciones	S/L	O.D. 20/	O.I. 20/							
			C/L	O.D. 20/	O.I. 20/							
Oídos	Sin alteraciones	Con alteraciones	Prueba	O.D.	Positiva	Negativa						
			de Rinne	O.I.	Positiva	Negativa						
			Prueba	No laterizada								
			de Weber	Laterizada O.D.	Laterizada O.I.							
Nariz	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Boca	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Cuello	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Tórax	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Área cardíaca	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Área pulmonar	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Columna vertebral	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Abdomen	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Miembros Torácicos	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Miembros pélvicos	Sin alteraciones	Con alteraciones										
Resultado	<table border="1"> <tr> <td rowspan="3">Clínicamente</td> <td>SI A P T O (A)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>APTO (A) CONDICIONADO (A)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>NO A P T O (A)</td> <td></td> </tr> </table>		Clínicamente	SI A P T O (A)		APTO (A) CONDICIONADO (A)		NO A P T O (A)		Observaciones		
Clínicamente	SI A P T O (A)											
	APTO (A) CONDICIONADO (A)											
	NO A P T O (A)											
Nombre y firma del médico												
Cédula Profesional												

**PERFIL MÉDICO DE INGRESO**

Enfermedades más comunes de rechazo	¿Qué pasa?
<i>Insuficiencia venosa periférica y profunda.</i>	A corto plazo aumenta las varices condicionando dolor de piernas, calambres, ardor. A mediano plazo se les hinchan las piernas, enrojecimiento de las piernas, cambios de temperatura en las piernas (se les ponen más frías). A largo plazo se presentan cambios de color de la pierna, úlceras (se les abre la piel y les sangran) y embolias (trombos que tapan las arterias el cerebro, corazón, pulmón, riñón)
<i>Crisis convulsivas</i>	Caídas desde su propia altura que ocasionan golpes importantes en cabeza.
<i>Cirugías</i>	A corto plazo generan se abra la piel y los músculos. A mediano plazo que se formen hernias.
<i>Fracturas</i>	Acortamiento de brazos y piernas. Mala consolidación del hueso. Limitación de movimientos, re-fracturas.
<i>Tenorrifias</i>	Limitación de movimiento de la parte afectada así como puede existir disminución de la fuerza.
<i>Luxaciones</i>	Que se disloque la articulación de manera frecuente y como consecuencia llegar a una cirugía en las cual se corre el riesgo de disminución de fuerza y movimiento de la parte afectada.
<i>Alteraciones de la columna</i>	Cifosis (joroba), lordosis (curvatura de la cintura más pronunciada de lo normal nos condiciona dolor de estas parte con más frecuencia) escoliosis la columna (se observa chueca), hernias de disco (incapacidad para cargar, incapacidad de mantener una posición por mucho tiempo, dolor crónico en espalda, cintura, piernas. Cualquiera de las anteriores no condiciona incapacidades repetitivas tanto temporales como parciales o totales de los pacientes.
<i>Enfermedades cardiovasculares Hipertiroidismo</i>	Presentan dificultad para respirar, para realizar actividades físicas. Sincopes hasta la muerte. Intolerancia al calor, irritabilidad, hiperactividad, falta de concentración. Reflejos aumentados, cuadros diarreicos, ausentismo, crisis convulsivas. Crisis tiroideas que se acompañan de dolores de cabeza, se les suba la presión, incluyendo lo anterior.
<i>Hipotiroidismo.</i>	Intolerancia al frío, pasividad, hipoactividad, reflejos disminuidos, somnolencia (constantemente tienen sueño), estreñimiento, desmayos, obesidad. Y ausentismo laboral.



<i>Hepatopatías (enfermedades del hígado) y Nefropatías (enfermedades del riñón)</i>	Hipoactividad, falta de ganas para hacer las cosas, anemia, hemorragias, se ponen amarillos, incapacidad de realizar actividades físicas, insuficiencia cardiaca. Ocasiona ausentismo.
<i>Diabetes mellitus</i>	Se les sube el azúcar lo que condiciona que tengan problemas en la visión, en los pies pierden sensibilidad tanto al dolor, al frío, calor, se les pueden presentar úlceras por falta de circulación, hasta llegar a la amputación parcial o total de la pierna.
<i>Hipertensión arterial</i>	Al no lleva control adecuado de su presión alta se presentan dolores de cabeza frecuentes, acompañadas de zumbido de oídos, que vean luces, mareos, puede presentarse hemorragias visibles de nariz, encías, e invisibles en la cabeza, infartos, hasta provocar la muerte.
<i>Dermatitis de contacto</i>	El personal con dermatitis de contacto puede tener reacciones en la piel cuando se pone en contacto con ciertos agentes alérgenos como lo son cloro, detergentes, látex de guantes, provocando dermatitis crónicas y sobre-infecciones.
<i>Disminución de agudeza visual.</i>	Dificultad para ver de lejos (astigmatismo), para ver de cerca (miopía), condiciona dificultad para enfocar objetos, persona y/o otros automóviles, provocaría accidentes de tránsito, implicando daño a unidades, y lo peor accidentes en los operadores
<i>Obesidad</i>	Se disminuyen los reflejos, cansancio frecuente, problemas cardiovasculares, diabetes, problemas pulmonares (dificultad para respirar), problemas neurológicos, ortopédicos (escoliosis, lordosis, cifosis hasta hernias de discos.)



ANEXO 3

EXAMEN TEÓRICO DE MANEJO

CUESTIONARIO PARA OPERADOR DE CAMIÓN

Nombre:

Promedio:

Fecha de aplicación:

Canal:

Instrucciones conteste a las preguntas según sea el caso:

1. El camión que ha manejado es:
- Dina Chevrolet Dodge Ford
- Mercedes Benz Otros (especificar) _____

2. El combustible que utiliza es:
- Gas L.P Diésel Gasolina

3. Según mi criterio yo pienso que los indicadores que tiene en el tablero
- Son poco importantes No son importantes Son muy importantes

4. Además yo pienso que los indicadores los trae el camión para:
- No sé para qué sirven Para operar correctamente mi camión
- Vigilar presiones y temperaturas prevenir fallas y daños a tiempo

5. De los marcadores que tienen en el tablero considero que el más importante es el:

Porque nos indica:

6. Según mi conocimiento y criterio los aparatos del tablero trabajan de la siguiente forma:
- El manómetro marca:

La presión de mi trabajo La presión de aceite a la cual trabaja el motor

La presión de aire de las llantas La presión de aire del sistema de frenos
 - El tacómetro marca:

Las vueltas que da el cigüeñal Las vueltas que da mi camión

Las revoluciones por minuto del motor Las vueltas de la flecha cardan
 - El termómetro marca:

La temperatura del combustible La temperatura de líquido de frenos

La temperatura del agua con la trabaja el motor



- El amperímetro marca:
 - La corriente del agua en el motor La cantidad de combustible que entra al motor
 - La cantidad de corriente que recibe el acumulador
 - El vacuometro marca:
 - La cantidad de aire de las llantas La cantidad de gasolina en el motor
 - La cantidad de vacío con la que trabaja el booster de los frenos
 - El manómetro marca:
 - La presión de aire del sistema eléctrico La presión de aire del sistema de frenos
 - La presión de aire del sistema de ignición
 - El odómetro marca:
 - Los kilómetros recorridos Los kilómetros por hora
 - El velocímetro marca:
 - Los kilómetros recorridos La velocidad desarrollada por la unidad
7. La presión de aceite en el motor es de:
- | | | | | | |
|------------|---|-----------|------------|---|-----------|
| Mínima de: | a | LBS/PULGS | Máxima de: | a | LBS/PULGS |
| Mínima de: | a | KPA | Máxima de: | a | KPA |
| Mínima de: | a | BAR | Máxima de: | a | BAR |
8. El motor diésel:
- | | | |
|--|---|-------|
| Perkins se debe operar en el rango de: | a | R.P.M |
| Mercedez Benz se debe operar en el rango de: | a | R.P.M |
| Cummins 210 se debe operar en el rango de: | a | R.P.M |
| Cummins 350 se debe operar en el rango de: | a | R.P.M |
9. La temperatura en el motor es de:
- | | | |
|---------|------------------------------|-----------|
| Mínima: | grados F. Y la máxima es de: | grados F. |
| Mínima: | grados C. Y la máxima es de: | grados C. |
10. La aguja de la corriente debe marcar siempre:
- Cero Media carga + a la derecha Toda la carga



EXAMEN PRÁCTICO DE MANEJO EXAMEN DE OPERACIÓN Y CONDUCCIÓN

Nombre:

Fecha:

Instrucciones: Defina la operación según el siguiente criterio, marque con una (X) la letra que corresponda.

Total de aciertos:

Calificación:

	SI	NO
1. Realiza la revisión del vehículo correctamente.		
2. Ajusta el asiento y los espejos.		
3. Utiliza el cinturón de seguridad.		
4. Despega el vehículo suavemente		
5. Controla la R.P.M.		
6. Realiza correctamente los cambios ascendentes.		
7. Realiza correctamente cambios descendentes.		
8. Respeta el límite de velocidad dentro de la ciudad.		
9. Toma el volante con las dos manos.		
10. Mantiene la distancia de seguimiento correcta.		
11. Frena suavemente y no bombea el pedal.		
12. Utiliza las luces de emergencia correctamente.		
13. Utiliza correctamente las direccionales.		
14. Mantiene el control de la unidad.		
15. Respeta todos los señalamientos de tránsito.		
16. Respeta el paso peatonal.		
17. Cruza correctamente los topes.		
18. Hace alto total al llegar a un cruce de vías.		
19. Se mantiene en el carril correcto.		
20. Rebase únicamente donde es correcto.		
21. Extrema precauciones al ser rebasado.		
22. Revisa frecuentemente los instrumentos del tablero.		
23. Revisa continuamente la temperatura.		
24. Revisa continuamente la presión del aceite		
25. Revisa el nivel de combustible.		
26. Revisa la presión de aire del sistema de frenos.		
27. Observa los espejos laterales continuamente.		
28. Usa correctamente el embrage.		
29. La maniobra de estacionamiento es correcta.		
30. Al manejar demuestra ser:		
	Nervioso	
	Tranquilo	
	Desesperado	

Observaciones:



ANEXO 4 GUÍA DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- **Servicio**

Capacidad para definir y satisfacer las demandas del cliente, anticipándose a sus necesidades

1. ¿Algunas veces planea sus actividades anticipadamente para brindar a sus clientes un mejor servicio del que esperan?
✓ (Si es así) Cuénteme de alguna ocasión en la que haya hecho eso.
2. ¿Es correcto que un Vendedor haga favores a sus clientes?
3. ¿Algunas veces ayuda usted a otras personas a pesar de que esto le quite tiempo?
✓ (Si es así) Por favor deme un ejemplo.
4. ¿Considera usted tener facilidad para complacer a sus clientes?
✓ (Si es así) ¿Qué hace para complacer a sus clientes o para hacer que se sientan importantes?
5. ¿Qué significa para usted dar un servicio de calidad?
6. ¿Puede usted ser amable con una persona, aunque no sienta deseo de serlo?
✓ (Si es así) Por favor deme un ejemplo.

- **Perseverancia**

Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

7. Trabajando en ventas ¿con quiénes compite o competiría usted?
✓ ¿Cómo puede darse cuenta de que es mejor que los demás?
8. Imagínese que lo asigno a una ruta que vende 40 garrafones al día y el objetivo es llevarla a 110 garrafones al día. ¿Qué haría para lograrlo?
9. Platíqueme de alguna ocasión en la que le haya costado trabajo convencer a un cliente.



✓ ¿Cómo lo logró?.

10. ¿Trabajando en esta compañía cómo lograría venderle a un cliente muy difícil?

11. ¿Se presiona usted constantemente para vender más?. ¿Para lograr más?.

✓ (Si es así) ¿Más que otros?.

12. Imagínese que ha tenido una mañana difícil, llegó tarde al trabajo, su unidad estaba en reparación, y a las 12 del día le dan la opción de salir a hacer la ruta. ¿Qué haría?.

- **Relaciones Sociales**

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contratos con distintas personas.

13. Platíqueme cómo llega con un cliente por primera vez

14. Supongamos que un cliente está furioso con usted, ¿qué haría?

15. ¿Qué podía usted hacer para que los clientes le compren más?

16. ¿Por qué le gustan las ventas?

17. ¿Qué hacer para ganarse la confianza de los clientes?

18. ¿Lo consideran los demás una persona de conversación agradable?

- **Integridad**

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

19. ¿Qué significa para usted ser una persona honesta?

20. Un empleado en una tienda se roba un paquete de carne. ¿Cree usted que deberían despedirlo en el acto o deberían darle otra oportunidad?.

21. Suponga que se entera de que uno de sus compañeros de trabajo esta actuando de manera deshonesto, tomando mercancía del negocio. Usted tiene buena relación con esa persona, se caen bien. ¿Qué haría?



22. Imagínese que su compañero de trabajo toma el celular de un cliente, nadie se da cuenta, solo usted, ¿Qué haría?
23. ¿Qué me puede decir de sus cualidades personales?. ¿Cuáles diría usted que son sus puntos fuertes?
24. Por otro lado, ¿Cuáles diría que son sus puntos flacos, sus principales debilidades?
25. ¿Cómo convence a la gente de su honestidad?
26. En la escala de 1 a 10, en la que 10 es lo más alto, ¿Cómo se calificaría usted en honestidad?

- **Cinestesia**

Sensaciones que tiene la persona sobre su propio cuerpo: el movimiento muscular, el peso, la posición y el sentido del equilibrio.

27. ¿Es usted madrugador?. ¿Se levanta temprano?
28. Cuénteme de trabajos en los que haya tenido que hacer grandes esfuerzos físicos.
29. Por lo general, ¿Cómo se siente cuando despierta?
30. ¿Se considera una persona con gran habilidad manual?. ¿Por qué?



ANEXO 5

INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES

Instrucciones

En las páginas siguientes encontrará cierto número de situaciones y de preguntas seguidas de varias respuestas posibles.

Se le pide que escoja una alternativa, y una sola para cada pregunta, la que de manera espontánea le parezca preferible.

En realidad no hay respuestas buenas ni malas; cada uno piensa y actúa como cree conveniente en función de su carácter, intereses, etc.

Para indicar sus contestaciones dispone de una hoja de respuestas. Responda en ella la letra que coincida con la alternativa elegida. Compruebe que el número que precede a la fila en la que va a responder coincide con la pregunta.

Si quiere anular una respuesta, tache por completo (o borre) la marca correspondiente.

IPV

1. T.. Debe salir de viaje con una persona de la que no conoce nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esa persona es preferible informar a T.. para que el viaje resulte mejor
 - a) Su estilo de vida.
 - b) Los puntos que tengan en común.
 - c) Su actividad y responsabilidades profesionales.
2. Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas confeccionadas. ¿Cuál es el que tiene más probabilidades de éxito?
 - a) El que presente las últimas novedades
 - b) El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida.
 - c) El que posea una buena capacidad de convencer.
3. B.. tiene un proyecto importante para la promoción de un nuevo producto y va a exponer su idea ante el comité de dirección. ¿Cuál de las siguientes cualidades le será más útil para persuadir a su auditorio?
 - a) Competencia técnica y un conocimiento perfecto del tema.
 - b) Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del auditorio.
 - c) Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones.
4. Se envía a G.. contra su voluntad, a un país extranjero por el cual no se siente atraído en principio, para una estancia de varias semanas. ¿Cuál será su actitud?



- a) Estimar que la duración de su estancia es demasiado corta para conseguir integrarse.
 - b) Tratar de aprender la lengua para comprender mejor a este país y vivir más a gusto con él.
 - c) No tener más que los contactos estrictamente necesarios para la buena marcha de su trabajo.
5. Según su opinión, las personas que dicen siempre "su" verdad a los demás aunque ésta sea desagradable, lo hacen, en general, porque:
- a) No saben controlar sus impulsos y dicen espontáneamente lo que piensan.
 - b) No les gusta la hipocresía.
 - c) Piensan que esto simplifica las relaciones.
6. Un buen amigo de C.. había comenzado bastante brillantemente su carrera profesional pero las posibilidades no han sido las que cabría esperar y terminó teniendo numerosos fracasos. ¿Qué piensa C.. acerca de esto?
- a) Que las condiciones no le han sido favorables.
 - b) Que no estaba a la altura necesaria.
 - c) Que no ha utilizado bien los medios para salir adelante.
7. B.. encuentra, en casa de unos amigos a una persona que aparenta una edad muy inferior a la que realmente tiene. ¿Qué opinaría B..?
- a) "Probablemente ha encontrado en la vida lo que le convenía".
 - b) "Tiene buena suerte; es cuestión de naturaleza".
 - c) "Seguramente ha tenido una vida fácil".
8. Para expansionarse, S..decide aprender judo. Después de unos meses de entrenamiento se da cuenta de que progresa muy lentamente. ¿Cuál será su reacción?
- a) Pensando que realmente no está hecho para el judo, elegirá otro deporte.
 - b) Convencido de que no está dotado para las actividades corporales, buscará otra forma de actividad.
 - c) Continuará sus esfuerzos con la esperanza de que seguramente serán algún día coronados por el éxito.
9. P.. se acuesta una noche muy fatigado pero no puede dormirse porque sus vecinos del piso superior han organizado una fiesta muy ruidosa. ¿Qué hará?
- a) Subir y advertir a sus vecinos.
 - b) Dar con la escoba algunos golpes en el techo.
 - c) Tomar un somnífero y tratar de dormir cueste lo que cueste.
10. G.. que carece de teléfono, llega a una oficina de telégrafos para enviar un telegrama a la hora de cerrar. El encargado le dice que es demasiado tarde, que va a cerrar. ¿Qué hará G..?
- a) Ir a casa de un amigo que tiene teléfono para poner el telegrama por teléfono.
 - b) Convencer al encargado de que su telegrama es muy urgente y que debe salir inmediatamente.
 - c) Ir a una oficina de telégrafos que cierra más tarde.
11. X.. hace un viaje de turismo por un país en que es costumbre discutir los precios. ¿Cuál será su actitud?
- a) Hará pocas compras porque le molesta tener que discutir siempre.
 - b) Hará numerosas compras, incluso un poco inútiles, porque le encanta discutir los precios.
 - c) Convencido de que le timarían preferirá los almacenes de precios fijos.



12. Sin tener en cuenta la formación y competencia necesarias. ¿Cuál de las siguientes direcciones de servicios le gustaría asumir?
 - a) Gestión.
 - b) Personal.
 - c) Publicidad.
13. Un escritor poco conocido acaba de recibir el premio Planeta. ¿Qué cree usted que preferirá hacer?
 - a) Escribir menos y aprovecharse de su éxito para salir, recibir a la gente y hacer una vida de sociedad.
 - b) Intentar escribir una obra maestra.
 - c) Dedicarse a la pintura e intentar triunfar también en ella.
14. Si usted se encontrara en una situación de examen en la que pudiera elegir entre dos temas, ¿cuál escogería?
 - a) Un tema ampliamente tratado durante el curso con el que tiene, casi la plena seguridad de alcanzar la nota media necesaria.
 - b) Un tema que le permita, con un mínimo de conocimientos, pero con mucha lógica e imaginación obtener una calificación muy buena pero, quizá también muy mala.
15. Entre las siguientes actividades de descanso físico en la naturaleza, ¿cuál prefiere usted?
 - a) Una vuelta por la bahía cuando el mar está agitado.
 - b) Un baño de sol en la playa de arena fina, en un hermoso día de verano con el aire en calma.
 - c) Un paseo por el campo en primavera.
16. ¿Qué es, a su juicio, lo que atrae más gente en los viajes o estancias en el extranjero?
 - a) Los paisajes nuevos.
 - b) El descubrimiento de otra civilización artística.
 - c) El contacto con una población de costumbres muy diferentes.
17. P.. camina rápidamente por la calle y parece que tiene prisa. Un joven que realiza una encuesta le detiene para hacerle algunas preguntas extrañas, pero divertidas. ¿Qué hará P..?
 - a) Rehusar con firmeza contestar las preguntas.
 - b) Responder rápidamente, porque lo encuentra divertido.
 - c) Excusarse de no tener tiempo para responder, sintiendo de verdad no poder hacerlo.
18. L.. trabaja en una empresa en que recibe muy pocas informaciones a nivel oficial. ¿Qué opina usted de ello?
 - a) Que será muy difícil obtener información.
 - b) Que con los "rumores de pasillo", eso no constituye un problema.
 - c) Que de hecho, es muy fácil estar informado; bastará conocer a algunas personas bien situadas.
19. Son las once de la noche. Hay numerosos vehículos estacionados en la calle, algunos de ellos sobre las aceras. P.. ve desde su ventana a uno que trata de abrir la puerta de un coche; parece que no tiene llave y utiliza un desatornillador. ¿Cuál será la reacción de R..?
 - a) Probablemente es un ratero que trata de robar un coche. ¿Y si yo llamase a la policía?
 - b) Alguien ha quedado atrapado en la acera y trata de mover un coche para salir.



- c) ¿Qué estará haciendo? Parece que utiliza un desatornillador.
20. Cuando un niño ha cometido una gran tontería. ¿Cuál es, a su modo de ver, la mejor reacción?
- Castigarle, explicándole por qué se hace.
 - Explicarle la significación de su tontería situándola en su contexto.
 - Apelar al amor propio del niño.
21. B. tiene varios hijos y ha decidido intervenir en la educación sexual de cada uno de ellos. ¿Qué procedimientos le parece a usted que adoptará probablemente?
- Reflexionar sobre el asunto y preparar, con el hijo mayor, un tipo de intervención que luego mantendrá con los demás hijos.
 - Seguir su intuición o sus sentimientos.
 - Adoptar un modo de proceder distinto para cada hijo.
22. ¿Cuál es para un niño la manera más "astuta" de presentar unas calificaciones escolares poco brillantes?
- Enseñarlas lo antes posible para librarse de ello.
 - Presentarlas el lunes a la hora del desayuno.
 - Presentarlas en el momento que pueda aportar, además, alguna compensación.
23. El hijo de G. ha entrado en el despacho de su padre a pesar de que éste se lo tiene prohibido, y ha derramado un frasco de tinta sobre papeles importantes, G. furioso, le da un golpe. ¿Qué pensará G. algún tiempo después?
- Que un buen golpe de vez en cuando no viene mal.
 - Que tal vez se excedió un poco.
 - Que es conveniente enfadarse de verdad una vez para no tener que volver a hacerlo.
24. Una persona con la que D. se relaciona muy frecuentemente acaba de jugarle una mala pasada. ¿Cuál es la relación de D.?
- No muestra ninguna, pero se da cuenta de que le será muy difícil ocultar durante mucho tiempo su resentimiento.
 - No dice nada porque piensa que el daño causado es tal vez menor del que había creído.
 - Se esfuerza en ocultar su resentimiento para no entorpecer sus futuras relaciones.
25. N. asiste a una comida. Se da cuenta de que, a causa de una opinión que se le ha escapado, acaba de provocar una situación tensa en el grupo. ¿Qué le parece a usted que será para él lo más desagradable?
- El sentimiento de que algo va a dificultar notablemente el contacto.
 - El pensamiento de que se le va a juzgar a causa de esta observación.
 - El disgusto de haber hablado sin pensar.
26. P. está jugando a las cartas con sus amigos; a pesar de sus esfuerzos, pierde varias veces seguidas. ¿Cuál es, según usted, su reacción más probable?
- "Después de todo, esta tarde he aprendido bastante. Seguramente ganaré la próxima vez.
 - "Siempre ocurre lo mismo; el juego de las cartas no se me da bien".
 - "Realmente no estoy en forma esta tarde".
27. R. está sentado en un cine al lado de personas que no se callan y hacen frecuentemente comentarios. ¿Qué hará R.?
- Rogarles que se callen.
 - Cambiar de lugar.



- c) Concentrarse más en la película para evitar la molestia.
28. T.. trabaja en una gran empresa. Han efectuado algunos cambios en la organización del trabajo y es muy criticado por gran parte de sus colegas.
- Tratar de justificar su posición ante sus colegas.
 - Pensar que, en cualquier caso, nunca se consigue la unanimidad.
 - Replantearse el problema.
29. ¿Qué piensa usted cuando ve a un niño enfrentarse a los adultos?
- Está mal educado.
 - Probablemente tiene serias dificultades en sus relaciones con los demás.
 - Posee una fuerte personalidad.
30. M.. debe contratar a un colaborador que se encargará de la dirección de un servicio. Teniendo en cuenta el hecho de que tendrá responsabilidades jerárquicas. ¿a cuál de las cualidades siguientes dará M.. más importancia?
- Tener autoridad.
 - Ser convincente.
 - Ser justo.
31. Entre los siguientes estilos de conducir un automóvil en carretera. ¿Cuál es, a su parecer, el más frecuentemente adoptado por los automovilistas?
- Pensando en la mecánica y en la seguridad, apenas fuerzan la velocidad de su vehículo.
 - Estimando que es tan peligroso circular demasiado despacio como demasiado de prisa, adelantan a los vehículos que les obligan a ir lentamente.
 - Toleran de mala gana no tener vía libre y adelantan sistemáticamente a los vehículos que van delante de ellos.
32. ¿Qué es lo que más valora cuando usted va a un restaurante?
- Una buena cocina.
 - Un ambiente agradable.
 - La posibilidad de comer el plato de la casa.
33. Una señora va de compras a un almacén que se encuentra bastante lejos de su casa. A la puerta del almacén se da cuenta de que ha olvidado su monedero y su talonario de cheques. Sin tener en cuenta el tiempo que dispone, ¿qué piensa usted que hará?
- Volver a su casa a buscar lo que ha olvidado.
 - Ver si conoce a alguien por la zona que pueda prestarle dinero o tratar de que le vendan a crédito.
 - Dejar las compras para otra ocasión y aprovechar la oportunidad para dar un paseo por el barrio.
34. M.. está soltero. Ha tenido un año de trabajo muy fuerte y debe tomar una decisión sobre sus vacaciones. ¿Qué elegirá?
- Pasar un mes en la costa para poder leer, caminar y descansar.
 - Visitar una región del país que no conoce.
 - Hacer una larga marcha a pie o en bicicleta porque piensa que el deporte es el mejor de los descansos.
35. ¿Cuál es, a su modo de ver, la mejor manera de descansar durante el fin de semana para un hombre que trabaja todos los demás días?
- Reunirse con los amigos.
 - Ir al cine.
 - Leer.



36. Si usted dispusiera de un año de libertad y de los medios necesarios para hacer lo que quisiera. ¿Cuál elegiría entre las actividades siguientes?
- Dar la vuelta al mundo en solitario a bordo de un velero.
 - Participar en una carrera automovilística Madrid-Bombay.
 - Visitar el mayor número posible de países.
37. Un empleado administrativo incorporado recientemente a la empresa, pide a X.., uno de sus compañeros, que le preste una pequeña suma de dinero hasta el mes siguiente. ¿Qué hará X.. ?
- Le prestará el dinero sin hacerle ninguna pregunta para no ponerle en un aprieto.
 - Le prestará el dinero porque a él le gustaría que le hicieran lo mismo si lo necesitara.
 - No le dará el dinero, considerando que su compañero tiene, probablemente, buenos amigos dispuestos a ayudarlo.
38. B.. se ha puesto, sin quererlo, fuera de la legalidad y debe escoger a un abogado para que le defienda. ¿Sobre cuál de los criterios siguientes basará su elección?
- Su reputación de elocuencia.
 - Sus buenas relaciones con la magistratura.
 - Su perspicacia psicológica.
39. E.. ha sido nombrado recientemente para un puesto que implica responsabilidades jerárquicas importantes. ¿Qué actitud tomará probablemente frente a sus subordinados?
- Modificar su forma de mandar según las personas y circunstancias.
 - Fijarse un sistema de mando bien elaborado e idéntico para todos.
 - Basándose en la experiencia, dejarse guiar por su intuición.
40. R.. tiene que hablar sobre informática a empleados que no tienen ningún conocimiento en este campo. ¿Cuál de las siguientes alternativas le planteará menos problemas?
- Utilizar un vocabulario comprensible para todo el mundo.
 - Interesar al auditorio y mantener su atención.
 - Hacer participar a todos los asistentes.
41. L.. asiste a un partido de futbol entre dos equipos muy conocidos. El partido es muy disputado y los dos equipos rinden al máximo. Entre los espectadores el entusiasmo es tremendo:
- L.. se contenta con aplaudir las jugadas más brillantes.
 - L.. es denominado por la agitación general: grita y gesticula como los otros.
 - L.. discute con sus vecinos sobre las jugadas de los futbolistas.
42. B.. atraviesa por la calle por un paso de peatones con el semáforo en rojo. Un coche llega a gran velocidad y se detiene repentinamente a pocos centímetros de B. ¿Cuál va a ser la reacción inmediata de éste?
- Hará una observación irónica al mismo tiempo que maldice interiormente al conductor.
 - Dará airadamente su opinión al conductor sobre su manera de conducir.
 - Lanzará al conductor algunos insultos que no puede reprimir.
43. A su modo de ver, ¿cuál es, entre los siguientes aspectos, el más desatendido actualmente de su hijo?
- La aceptación de responsabilidades.
 - El gusto por el trabajo bien hecho.
 - La capacidad para desenvolverse solo rápidamente.



-
44. T.. acaba de fracasar en un examen. Uno de sus amigos le dice que algunos fracasos son útiles en la vida. ¿Qué responderá él?
- Se ve que no estás en mi lugar, yo preferiría no pasar por esto.
 - Puede que tengas razón.
 - Admite, por lo menos, que cuando ocurre es difícil de aceptar.
45. L.. se encuentra en una reunión amistosa. Sabe muy bien que la mayor parte de las personas presentes tienen opiniones muy diferentes a las suyas. ¿Qué piensa usted que hará?
- Evitar toda discusión.
 - Provocar la discusión.
 - Dar su opinión si no puede evitarlo.
46. ¿Qué cualidad le parece más útil en las relaciones sociales?
- La tolerancia.
 - La sinceridad.
 - La aceptación de compromisos.
47. M.. acaba de modificar totalmente su apartamento. Invita a sus amigos a la inauguración. Entre los cumplidos que le hagan, ¿cuál será para él el más agradable?
- Una felicitación sobre su buen gusto.
 - Un elogio sobre la forma en que ha sacado partido de la disposición de las habitaciones.
 - Una alabanza a su originalidad, porque su decoración no se parece a ninguna otra ya vista.
48. S.. llega en el momento de una discusión entre dos personas a las que conoce poco. El tema del que hablan, muy específico, le es totalmente desconocido y apenas le interesa. ¿Cuál es su reacción?
- Interviene para informarse, a un riesgo de parecer ignorante.
 - Trata de interesarse porque no quiere parecer incorrecto.
 - No interviene, porque no puede aportar un punto de vista interesante sobre el asunto.
49. R.. llega con retraso a una reunión de copropietarios. ¿Qué es lo que probablemente le molestará más?
- La idea de que hayan podido aprovecharse de su ausencia para tomar una decisión con la que él no esté de acuerdo.
 - El temor de tener dificultad para integrarse a una discusión.
 - La perspectiva de parecer descortés.
50. Se ha pedido a F.. un informe lo más objetivo posible sobre su modo de ser. ¿Quién decidirá él que lo haga?
- Su mujer.
 - Un grupo de amigos.
 - El mismo
51. X.. quiere construir una casa. ¿Cuál de las siguientes soluciones elegirá?
- Llamar a un arquitecto.
 - Hacer los planos él mismo y trabajar directamente con un constructor.
 - Hacer los planos con un amigo que acaba de hacer una casa.
52. T.. es un hombre de negocios generalmente muy ocupado. Una cita anulada a última hora le permite tener una mañana libre totalmente imprevista. ¿Cómo cree usted que la utilizará?



- a) Aprovechará para levantarse pronto y pasar la mañana practicando su deporte favorito.
 - b) Hará el balance de la semana que acaba de pasar.
 - c) Constituye para él una ocasión poco habitual de poder "perder su tiempo" y la aprovechará.
- 53.** D.. va a ir a un país del que no conoce nada, para preparar su viaje. ¿Qué cree usted que hará?
- a) Leer libros y guías sobre ese país.
 - b) Preguntar a amigos o parientes que conocen bien el país.
 - c) Esperar a estar en el país para ver e informarse.
- 54.** Se oye frecuentemente decir que si una persona se cae de repente sobre la acera a las seis de la tarde, un momento en que las calles están abarrotadas, ningún peatón se detiene para ofrecer su ayuda a la persona en dificultades. ¿A qué cree usted que se debe esta conducta?
- a) A una total indiferencia por lo que puede ocurrir a los demás.
 - b) Al miedo ante una situación inesperada.
 - c) Al temor de ocuparse de lo que no le compete a uno.
- 55.** Una señora va a consultar a un médico sobre una infección que le parece bastante banal. El médico la interroga ampliamente antes de examinarla. Ella contesta por supuesto a las preguntas, pero en el fondo, ¿qué pensará?
- a) "En su lugar, yo comenzaría por hacer el examen y preguntaría después".
 - b) "El debe intentar conocer en qué circunstancias he cogido esta enfermedad"
 - c) "Está bien que me haga preguntas pero hay algunas en las que no veo relación alguna con lo que yo tengo".
- 56.** C.. tiene que contratar empleados de oficina; dispone de poco tiempo. ¿Qué método empleará?
- a) Tener una entrevista con los candidatos.
 - b) Examinar su Currículum Vitae y sus referencias.
 - c) Hacerles una prueba práctica en el trabajo.
- 57.** El mejor delegado de personal es aquel que...
- a) Es un buen negociador.
 - b) Está convencido de la justicia de la reivindicación.
 - c) Está bien integrado con el personal.
- 58.** La señora D.. trata inútilmente de hacer que coma su hijo de cinco años; éste se resiste violentamente. ¿Qué hará ella?
- a) Forzarle a comer considerando que el niño lo hace por capricho.
 - b) Hacerle un pequeño chantaje del tipo "Demuestra a mamá que eres bueno y que la quieres".
 - c) Dejar al niño, pensando que comerá más en la comida siguiente.
- 59.** Se habla frecuentemente del respeto a las "reglas del juego" en general, se trata de:
- a) De una disposición profunda, estable y claramente definida.
 - b) De la aceptación a desempeñar en cada instante el papel que conviene.
 - c) De una sumisión sincera a las costumbres de un grupo.
- 60.** C.. que es aficionado a hacer arreglos en casa, decide tapizar él mismo un sillón valioso. Cuando llega a la mitad de su trabajo se da cuenta de que corre peligro de fracasar en su intento. ¿Cuál será su decisión?
- a) Confiar el sillón a un especialista que realizará un trabajo impecable.
 - b) Deshacer lo que ya ha hecho y comenzar otra vez desde cero.



- c) Dejar durante unos días su trabajo para reemprenderlo cuando esté en mejores condiciones.
61. C.. va a ir con su mujer al campo durante los días de pascua. Previendo la afluencia, ha reservado boletos de ferrocarril. Salen de su casa a la hora justa, pero un embotellamiento en los alrededores de la estación les hace perder el tren. ¿Cómo cree usted que reaccionará?
- a) "Siempre pasa lo mismo. Si hubieras estado preparada antes no hubiera ocurrido esto".
- b) "Se han fastidiado las vacaciones... no me gusta viajar de pie en tren".
- c) "¡Qué le vamos a hacer! voy a devolver los boletos y nos quedaremos en casa".
62. A su juicio, la mayoría de los fracasos son debidos a:
- a) Incapacidad.
- b) Coincidencias de circunstancias negativas.
- c) Fallos ocasionales.
63. F.. ha encargado un refrigerador. En su ausencia, lo depositan en casa del conserje. La caja está estropeada, por lo cual el refrigerador ha sufrido algunos daños. F.. decide hacer una reclamación ante los servicios del flete. ¿De qué forma se comportará?
- a) Escribirá a los citados servicios conservando una copia de la carta.
- b) Irá personalmente a reclamar.
- c) Rogará a uno de sus amigos, empleado en esa casa, que intervenga.
64. Con ocasión de un viaje organizado, B.. se encuentra con personas que no conoce. Al cabo de unos días se da cuenta de que la mayoría de las personas le tienen poca simpatía. ¿Cómo cree usted que reaccionará?
- a) Le trae sin cuidado porque para él lo importante es que el viaje esté bien organizado y que guía sea eficaz.
- b) Está un poco molesto y trata de hacer un esfuerzo para resultar más simpático.
- c) Esto le amarga, en parte sus vacaciones y propone que en la próxima ocasión se irá con sus amigos.
65. R.. hace un viaje con algunos amigos. Una tarde el grupo se separa después de haberse puesto de acuerdo en la hora para la salida. A lo largo de esta tarde, R.. descubre un monumento que le interesa mucho visitar pero si lo hace, le será imposible llegar a la cita. ¿Qué hará?
- a) Hace la visita porque piensa que no tendrá ya ocasión de volver a este lugar y que de todas maneras habrá otros que llegarán tarde también.
- b) Renuncia a esta visita porque le parece más importante no hacer esperar a los demás.
- c) Trata de encontrar a sus amigos para persuadirles que hagan la visita con él, a un riesgo de desorganizar la última parte del viaje.
66. ¿Cuál de estas profesiones le parece a usted la más envidiable?
- a) Gerente de una pequeña empresa.
- b) Director adjunto de una empresa internacional.
- c) Asesor científico de alto nivel.
67. A causa de un accidente que ha causado la muerte de los padres de un niño pequeño, J.. tiene que encargarse del niño con carácter definitivo. ¿Cuál será la actitud que tendrá a este respecto?
- a) Teme verse obligado a revisar su sistema de educación.
- b) Confía en el buen carácter del niño.



- c) Busca otras alternativas para el niño.
68. Un amigo propone a T.. llevarle en su velero a hacer un pequeño crucero. T.. nunca ha practicado la vela. ¿Qué cree usted que decidirá?
- Aceptar pensando en que podrá desenvolverse bien.
 - Arreglárselas para hacer antes algunas horas de vela en una escuela.
 - No aceptar, ante el temor de ser una molestia para su amigo.
69. T.. va hacia el trabajo por su camino habitual. Una camioneta de reparto le bloquea durante un buen rato en una calle estrecha. A juicio de usted, ¿Qué será lo más desagradable para T..?
- La perspectiva de llegar con retraso a su despacho.
 - El hecho de tener que esperar sin moverse ni hacer nada.
 - Los toques de claxon, inútiles de otros automovilistas.
70. G.. trabaja en una empresa para la que debe efectuar frecuentes desplazamientos. Acostumbra hacer dos horas de atletismo todas las semanas en una sesión de entrenamiento colectivo. A juicio de usted, ¿cuál es su actitud en el curso de esta sesión?
- Insiste en ciertas especialidades que le permitan mantenerse en buena forma
 - Realiza todas las actividades propuestas, pero sin esforzarse demasiado, porque tiene un trabajo cansado.
 - Se entrega a fondo y frecuentemente termina agotado porque no concibe el deporte de otra manera.
71. Según su criterio, ¿cuál es la ventaja de tener un perro en un departamento de la ciudad?
- Permite sentirse menos solo.
 - Favorece la ocasión de caminar un poco cada día paseando al perro.
 - Vigila el departamento.
72. En el transcurso de una reunión en que S.. se ha encontrado con amigos, les propone terminar la velada en su casa. Al enterarse se une a ellos una persona que se mantenía alejada del grupo y a la que él estima poco. ¿Cuál será la reacción de S..?
- Piensa que después de todo, tendrá ocasión de conocer mejor a esta persona.
 - Estimando que se ha invitado a sí misma, no se ocupará de ella en toda la noche.
 - Lamenta haber hablado demasiado alto.
73. El director de una cárcel debe contratar a un nuevo maestro. ¿A cuál de estas cualidades dará más importancia?
- Ser irreprochable y poder servir de modelo.
 - Tener buenos conocimientos pedagógicos.
 - Saber escuchar.
74. Según su opinión, ¿Qué es más importante en una persona que da una fiesta?
- Permitir a todos expresarse.
 - Invitar a personas que puedan coincidir con sus intereses.
 - Cuidar que a nadie le falte nada.
75. R.. ha de exponer un proyecto a un colega que no conoce. Para que R.. pueda hacerse comprender por su interlocutor, es preferible que:
- Sepa cual es su formación académica.
 - Conozca sus antecedentes profesionales.
 - Lea el informe sobre un trabajo hecho por su colega.
76. Si tuviera que hacer algún reproche a la profesión médica, ¿cuál escogería?



- a) No consagra suficiente tiempo al enfermo.
 - b) Da demasiada importancia al dinero.
 - c) Utiliza a menudo un vocabulario incomprensible.
- 77.** N.. tiene que escoger un plan de formación para las personas de su departamento. Desearía una formación interesante para todos, pero a la vez eficaz y rentable. ¿Qué elegirá?
- a) Un plan organizado en función de las necesidades del departamento y en el que todas las fases estén definidas de antemano.
 - b) Un plan que tenga en cuenta a cada participante.
 - c) Un plan que incluya de manera modular exámenes de control.
- 78.** M.. acaba de tener hepatitis. Sin embargo un amigo le llama para invitarle a comer, precisando que le ha preparado su plato favorito. Por supuesto que éste plato está contraindicado para él en este momento. ¿Cuál será la reacción de M..?
- a) Aceptar la invitación pensando que por una vez no hará caso de su régimen.
 - b) Proponer que se aplace esta invitación para más adelante cuando acabe su régimen.
- 79.** M.. no está satisfecho con la seguridad social, lo que más le desagrada es:
- a) Lo absurdo de algunas disposiciones de esta entidad.
 - b) La gran dificultad de atenerse a la complejidad de su reglamentación.
 - c) La falta de atención a aspectos que él cree fundamentales.
- 80.** Y.. ha decidido dedicar una parte de su tiempo libre a ayudar a las personas de la tercera edad. Existen varias posibilidades. ¿Cuál elegirá en último lugar cuando no hay otras alternativas?
- a) Acompañar a las personas ancianas durante el paseo.
 - b) Visitar a una persona mayor cada semana.
 - c) Hacer colectas para la construcción de un hogar de ancianos.
- 81.** Entre los siguientes argumentos publicitarios, ¿cuál tiene más posibilidades de influir en el público?
- a) La muestra.
 - b) El slogan.
 - c) El testimonio de una estrella.
- 82.** En el transcurso de un viaje en tren, D.. se encuentra en un compartimiento lleno, su vecino fuma y el humo le molesta, ya le ha rogado que deje de fumar, sin resultado. ¿Qué hará?
- a) Pedir el parecer de otros pasajeros del compartimiento.
 - b) Abrir la ventana.
 - c) Hablar de nuevo con su vecino con el objeto de convencerle de que deje de fumar.
- 83.** El director del departamento de una empresa de productos alimenticios desea lanzar al mercado un nuevo postre. Dispone de un presupuesto que puede repartir en los tres conceptos que se citan a continuación. ¿En cuál de ellos empleará más dinero?
- a) En estudios de mercado para conocer los gustos de los futuros compradores.
 - b) En publicidad para dar a conocer su producto.
 - c) En la investigación de envases y presentación.
- 84.** B.. toma parte en una discusión muy animada en el transcurso de la cual sus opiniones son muy atacadas. Entre las actitudes siguientes, ¿cuál será la que adopte?
- a) Tratar por todos los medios de convencer a los demás.



- b) Divertirse simplemente en el juego de la discusión.
 - c) Dejarse convencer cuando vea que sus posiciones son poco definidas.
- 85.** Cuando usted va a un restaurante, ¿qué tipo de plato prefiere?
- a) Uno que ya conoce y que le gusta de modo especial.
 - b) La especialidad de la casa.
 - c) Un plato exótico que usted desconoce en absoluto.
- 86.** Después de un naufragio, C.. llega solo a una isla desierta. El clima es muy agradable y la vegetación le permitirá encontrar el alimento necesario. ¿Qué es a su modo de ver, lo que probablemente le planteará menos problemas?
- a) El carácter nuevo e insólito de la situación.
 - b) La soledad.
 - c) La falta de algunos atractivos de la vida anterior.
- 87.** J.. dirige una importante firma automovilística. Puede escoger entre varias políticas comerciales. ¿Cuál elegirá?
- a) Orientar sus esfuerzos para sacar de vez en cuando modelos especiales.
 - b) Buscar los efectos de moda y atender a una clientela particular.
 - c) Ofrecer de ordinario modelos clásicos.



I P V

Hoja de Respuestas

Nombre: _____	Edad: _____
Sexo: _____	Actividad Actual: _____
Experiencia en ventas: _____	Tipo de Actividad: _____

En cada situación debe señalar una (y solo una) opción

1. A B C	19. A B C	37. A B C	55. A B C	73. A B C
2. A B C	20. A B C	38. A B C	56. A B C	74. A B C
3. A B C	21. A B C	39. A B C	57. A B C	75. A B C
4. A B C	22. A B C	40. A B C	58. A B C	76. A B C
5. A B C	23. A B C	41. A B C	59. A B C	77. A B C
6. A B C	24. A B C	42. A B C	60. A B C	78. A B C
7. A B C	25. A B C	43. A B C	61. A B C	79. A B C
8. A B C	26. A B C	44. A B C	62. A B C	80. A B C
9. A B C	27. A B C	45. A B C	63. A B C	81. A B C
10. A B C	28. A B C	46. A B C	64. A B C	82. A B C
11. A B C	29. A B C	47. A B C	65. A B C	83. A B C
12. A B C	30. A B C	48. A B C	66. A B C	84. A B C
13. A B C	31. A B C	49. A B C	67. A B C	85. A B C
14. A B C	32. A B C	50. A B C	68. A B C	86. A B C
15. A B C	33. A B C	51. A B C	69. A B C	87. A B C
16. A B C	34. A B C	52. A B C	70. A B C	
17. A B C	35. A B C	53. A B C	71. A B C	
18. A B C	36. A B C	54. A B C	72. A B C	

DGV
I
II
III
IV
8
V
VI
VII
VIII
IX



Validez y confiabilidad

El IPV tiene un coeficiente de fiabilidad obtenido para DVG=0.77, R=0,75, A=0.87. Son bastante elevados para un instrumento de este tipo. En cuanto a la validez, el análisis está apoyado en el estudio de diversos grupos profesionales y con diversos años de experiencia. El nivel de confianza de este instrumento es del 95%.

Interpretación de resultados

Mediante la utilización de la plantilla de calificación (acetato) sobre la hoja de respuestas, se asigna una unidad por cada acierto, de esta forma se obtienen las puntuaciones naturales.

Se cuenta el número de aciertos de cada una de las escalas de puntuación natural.

Disposición General para las Ventas, zona vertical sombreada de la planilla, ocupa el tercio lateral izquierdo de la misma. No puede haber más de 21 puntos.

Escala de I – IX, en franjas horizontales, incluyendo la zona sombreada.

Las puntuaciones máximas por escala son las siguientes:

I .11 puntos

II.11 puntos

III.11 puntos

IV. 8 puntos

V.11 puntos

VI.11 puntos

VII. 8 puntos

VIII. 8 puntos

IX. 8 puntos

En la escala IV, se hace la resta correspondiente (8 – el Número de aciertos).



IPV

		Nombre de la persona									Escala									DGV	
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C					
I	1.-				19.-				37.-				55.-				73.-				I
	2.-				20.-				38.-				56.-				74.-				
	3.-				21.-				39.-				57.-				75.-				
II	4.-				22.-				40.-				58.-				76.-				II
	5.-				23.-				41.-				59.-				77.-				
	6.-				24.-				42.-				60.-				78.-				
III	7.-				25.-				43.-				61.-				79.-				III
	8.-				26.-				44.-				62.-				80.-				
	9.-				27.-				45.-				63.-				81.-				
IV	10.-				28.-				46.-				64.-				82.-				IV
	11.-				29.-				47.-				65.-				83.-				
	12.-				30.-				48.-				66.-				84.-				
V	13.-				31.-				49.-				67.-				85.-				V
	14.-				32.-				50.-				68.-				86.-				
	15.-				33.-				51.-				69.-				87.-				
VI	16.-				34.-				52.-				70.-								VI
	17.-				35.-				53.-				71.-								
	18.-				36.-				54.-				72.-								
VII																					VII
VIII																					VIII
IX																					IX

Las puntuaciones naturales no pueden ser interpretadas en sí mismas, es necesaria una comparación de los resultados con los obtenidos por un grupo normativo y transformarlos en una escala de validez más universal. Se busca la puntuación estándar (decatipos) para cada puntuación natural. Usar la tabla “Baremos o Normas para Población Mexicana en Decatipos”.

Se grafica de acuerdo a la puntuación estándar y se hacen las interpretaciones correspondientes, para cada escala. La escala de decatipo es una escala de 10 puntos, equidistantes en unidades típicas, supuesta la distribución normal, con una media en el decatipo 5.5 y una desviación de 2decatipos, que ha mostrado en la práctica un grado bastante bueno de discriminación de los resultados y una buena aceptación y comprensión del público en general.

Baremos o normas en decatipos

Escala	DECATIPOS										Media	D.E
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
DGV	0-5	6-7	8	9	10	11	12-13	14	15	16-21	10.26	2.6
I	0-1	2	3	4		5	6	7	8	9-11	4.23	1.63
II	0-1	2	3	4		5	6	7	8	9-11	4.71	1.57
III	0-2	3		4	5	6	7		8	9-11	5.09	1.62
IV	0-2		3	4		5	6		7	8	5.18	1.18
V	0-2	3		4	5	6	7		8	9-11	4.68	1.66
VI	0-2	3		4	5	6	7		8	9-11	3.93	1.55
VII	0-1	2		3	4	5	6		7	8	3.16	1.36
VIII	0	1		2		3		4		5-8	1.81	1.19
IX	0-1	2		3	4	5		6	7	8	4.64	1.61



ANEXO 6

ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES MPS

Instrucciones

Esta Escala no es una prueba con respuestas correctas o incorrectas. Se trata de un cuestionario que describe aspectos, sobre todo de tipo profesional y laboral.

En ella encontrará dos tipos de enunciados. En la primera parte encontrará enunciados con dos alternativas.

EJEMPLO (1a parte): «Los éxitos profesionales me importan mucho...». En la hoja de respuestas estarán las letras V y F. Si Ud. está de acuerdo con la frase anterior, señalará en la Hoja la V (verdadero); si Ud. no está de acuerdo con el enunciado, marcará en la hoja la F (falso).

En la segunda y tercera partes hallará unos enunciados y Ud. podrá elegir solamente aquellos que le resulten atractivos. No tiene que elegir necesariamente todos.

EJEMPLO (2a parte): «Trabajar en equipo...». En la Hoja de respuestas estarán los números 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de importancia que tiene para Ud. señalando en la hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: 2 – normal, 3 –mucho, 4 – muchísimo.

EJEMPLO (3a parte): «Decisiones de mis jefes...». En la Hoja estarán los números 1, 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de satisfacción que le produce a Ud. señalando en la hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: 1 –alguno, 2 – normal, 3 – mucho, 4 – muchísimo.

Por favor, sea sincero en sus respuestas y procure contestar a todas las cuestiones. La prueba no tiene tiempo limitado; no obstante, trabaje con rapidez.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO



PRIMERA PARTE

1. Busca con afán la confianza y aprecio de sus jefes y superiores.
2. Necesita ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner prueba su valía profesional.
3. Siente a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos
4. En general, tiene un gran interés por ampliar conocimientos relacionados con su trabajo.
5. Siempre le ha gustado formar parte del equipo directivo de su empresa.
6. Tener un puesto de trabajo fijo es muy importante para usted y su familia.
7. En general, prefiere realizar su trabajo en equipo que individualmente.
8. Le gusta que le pidan opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
9. Generalmente intenta resolver los problemas de su vida individualmente.
10. Ocupar un cargo o puesto con mayor responsabilidad es tan importante para usted que lo aceptaría con la misma asignación económica que tiene actualmente.
11. Desearía realizar alguna actividad que le permitiera dirigir a un grupo de personas.
12. Preferiría un trabajo estable sin grandes posibilidades profesionales que uno de grandes posibilidades pero no fijo.
13. Con frecuencia necesita de otras personas comprensión y afecto.
14. Le importa mucho lo que la gente pueda decir de usted.
15. Es importante para usted conseguir las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto.
16. Prefiere aceptar nuevas responsabilidades profesionales con gran riesgo, a trabajar con menos responsabilidades y riesgos.
17. Ocupando algún cargo directivo y/o político se sentiría feliz.
18. No le importa que supervisen su labor con tal de asegurarse el puesto de trabajo.
19. Con frecuencia siente la necesidad de contar sus vivencias y sentimientos a otras personas de confianza.
20. Busca las oportunidades y situaciones que le permitan dar a conocer su preparación y su valía.
21. Cada vez más, necesita que todos sus proyectos le salgan bien.
22. Desearía realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar su eficiencia laboral.
23. Le gustaría tener un papel influyente en las decisiones de su empresa, aunque no tenga un puesto directivo ni mando personal.
24. Siente usted a menudo necesidad de ganar mucho dinero, aunque realmente no lo necesite para vivir.
25. Para usted es muy importante estar unido y ser aceptado por los compañeros, amigos y personas en general.
26. Le gusta realizar con frecuencia algún tipo de acciones que llamen la atención de los demás.
27. A menudo considera que debería cambiar su imagen ante los demás.
28. Preferiría un trabajo bien remunerado a uno interesante y creativo.
29. Desearía ocupar un cargo importante con el fin de ocupar una posición social más alta.
30. Sería más importante para usted trabajar en una empresa líder en el sector.
31. Considera imprescindible la ayuda de otras personas en los momentos más difíciles.



32. Generalmente tiende a ocupar un primer plano y a destacar de entre los demás.
33. Ganando más dinero conseguirá mayor seguridad en sí mismo.
34. Debe proponerse nuevas metas para llegar a ser lo que usted desearía ser.
35. Usted es una persona que está dispuesta a todo para conseguir lo que se propone.
36. Desearía tener un mejor ambiente físico y humano en su trabajo.
37. Una de las cosas más importantes es contar con buenos amigos.
38. Desearía tener una oportunidad de ofrecer alternativas y soluciones para demostrar su formación y preparación profesional.
39. Desearía tener una personalidad más ajustada a las situaciones.
40. Frecuentemente tiene la necesidad de cambiar sus condiciones actuales de vida.
41. En general, le gusta influir en los proyectos y decisiones de los demás.
42. Le gustaría mantener le puesto o cargo que actualmente tiene hasta que se jubile.
43. Siente a menudo la necesidad de ampliar el círculo de sus amistades.
44. Busca que la gente hable bien de usted y de su trabajo.
45. Le gustaría dirigir o supervisar el trabajo de otras personas.
46. Desearía que la organización y funcionamiento de su empresa fueran más efectivas.
47. Le gustaría que sus compañeros de trabajo cuenten con ustedes ante problemas importantes o difíciles.
48. Usted es una persona que lucha por mayor promoción profesional y ascenso social.
49. Es preferible trabajar en la administración o el Estado con menor sueldo y posibilidades, a hacerlo en una empresa privada, con superior retribución posibilidades profesionales y mayor riesgo.
50. Desea que sus relaciones afectivas y de pareja sean siempre estables.
51. Es muy importante en el trabajo conseguir buenas relaciones humanas
52. Se considera usted una persona con gran capacidad para ganarse amigos.
53. La mayor parte de sus compañeros le aceptarían como supervisor o coordinador de una tarea importante.
54. El día de su jubilación estará satisfecho de su labor profesional realizada.
55. Podrá lograr en gran medida, todo lo que se proponga en la vida.
56. Se arriesgará en la toma de decisiones con tal de impresionar a los demás.
57. Por sus méritos, experiencia y valía tiene el puesto que ocupa en la empresa.
58. Puede alcanzar un pleno desarrollo afectivo en el ámbito familiar.
59. Piensa que los demás le aceptan tal como es.
60. Está capacitado para desempeñar un puesto o un cargo a nivel superior.
61. Desde el nivel profesional que ocupa, podría llegar a alcanzar un cargo de responsabilidad.
62. Estaría dispuesto a utilizar todos los medios con tal de subir social y profesionalmente.
63. Considera que la solvencia de una empresa le podría mantener como empleado un largo tiempo.
64. Puede contar con sus compañeros y amigos en los momentos difíciles.
65. Cree que la dirección de la empresa le elegiría entre otros candidatos para un puesto de mayor responsabilidad.
66. Posee las características necesarias para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.
67. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente de trabajo.



68. Considera que con dinero se puede lograr todo aquello a lo que aspira.
69. Teniendo o ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.
70. Como persona, podrá llegar a lograr una integración satisfactoria dentro del terreno laboral.
71. Si usted ocupase un cargo directivo, podría demostrar a los demás su valía personal.
72. Considera que está preparado para afrontar cualquier problema relativo a su actividad profesional.
73. Podrá lograr en su vida unas relaciones de amistad totalmente positivas.
74. Podría mejorar su rendimiento laboral actual.
75. Sus compañeros de trabajo le aceptarían como jefe por sus cualidades profesionales.
76. Es una persona promocionable dentro de la empresa.
77. Su puesto de trabajo favorece el desarrollo integral de la persona.
78. Cree que su empresa le ofrecerá la posibilidad de participar en la toma de decisiones.
79. Piensa que tiene en su empresa muchas posibilidades de ascenso.
80. Podrá llegar a ser un profesional brillante dentro de su ámbito.
81. En su centro de trabajo se puede lograr un ambiente de relaciones humanas.
82. Como persona podrá lograr un estatus profesional y social adecuados.
83. Considera que tiene facilidad para formar un equipo de trabajo y que este le aceptaría profesionalmente.
84. Tiene la impresión de que a menudo sus compañeros de trabajo lo marginan.
85. Sus compañeros de trabajo tienen una opinión positiva de usted.
86. Las decisiones tomadas por usted la mayoría de los casos son las más adecuadas.
87. En general, se preocupa por el desempeño de sus tareas profesionales.
88. En constante la búsqueda de medios para ascender de nivel o categoría profesional.
89. Ha conseguido un puesto de trabajo seguro.
90. Se esfuerza por ganarse la confianza y aprecio de sus compañeros de trabajo, amigos y otras personas.
91. Sus jefes y superiores consideran que las decisiones tomadas por usted generalmente son las más adecuadas.
92. Conoce su trabajo y lo ejecuta conforme a las exigencias del mismo.
93. Generalmente dedica gran parte de su tiempo libre en actividades complementarias a su trabajo.
94. Ha realizado en su vida grandes proyectos.
95. Considera que tiene un trabajo bien remunerado.
96. En general, en los momentos difíciles de su vida, siente el respaldo de sus personas allegadas.
97. Sus jefes y superiores le reconocen su valía profesional.
98. Trabaja más y mejor que el resto de sus compañeros.
99. Su cargo o puesto de trabajo le permite llevar a cabo la toma de decisiones e iniciativas propias.
100. Gana y/o posee mucho dinero y bienes.
101. Tiene en la actualidad un trabajo que le permite ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de la empresa.
102. Se siente integrado dentro de un grupo de trabajo o departamento.



103. Los demás le consideran idóneo para el puesto que ocupa.
104. Ha realizado en la vida muchas cosas que han valido la pena.
105. Su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.
106. Ocupa ya un puesto considerado como importante de ejecución o consulta.
107. Su empresa u organismo tienen la solvencia para mantenerle en la nómina durante mucho tiempo.
108. Sus relaciones de amistad son altamente positivas.
109. En la empresa tienen en cuenta su opinión en los asuntos relativos a su trabajo.
110. En general, resuelve por sí mismo los problemas relativos a su trabajo.
111. Usted es una persona que le gusta empezar muchas cosas pero acabar muy pocas.
112. Su cargo o puesto le permite supervisar o dirigir a otras personas de alguna manera.
113. Se siente a gusto con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.
114. Sus relaciones afectivas en el ámbito familiar son estables y satisfactorias.
115. Si tiene que exponer algo en público, está seguro de lo que dice.
116. El buen ambiente físico y humano de su trabajo favorece el buen hacer, incluso la creatividad.
117. Es usted una persona importante e influye profesionalmente.
118. Esta satisfecho de las tareas y funciones que desempeña actualmente.
119. Intenta ganar más cada día.
120. A menudo sus proyectos le salen mal.
121. Se siente plenamente integrado dentro de su círculo de amigos.
122. Hasta el momento ha logrado un rendimiento laboral satisfactorio.
123. Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.
124. En la actualidad, pone todo su empeño para su ascenso profesional.
125. Su trabajo le permite demostrar su valía profesional.
126. Ha obtenido muchos éxitos en la vida.

SEGUNDA PARTE

A continuación se presentan 21 incentivos, brevemente descritos. Entre estos 21, elija solamente aquellos que le resulten más atractivos, tanto en el momento actual como presumiblemente en el futuro, y atendiendo no sólo el plano personal, sino también al profesional.

El modo de proceder es el siguiente: si le resulta atractivo, precise el grado de importancia que ese incentivo tiene para Ud. marcando también con un aspa en la Hoja de Respuestas uno de los números atendiendo a la siguiente escala:

2: normal 3: mucho 4: muchísimo

127. Participación en la toma de decisiones.
128. Buen ambiente laboral.
129. Aprecio y consideración del director o superiores.
130. Aprecio y consideración de sus compañeros.
131. Aprecio y consideración de sus subordinados.



132. Relaciones afectivas estables.
133. Cargo o puesto de gran responsabilidad.
134. Valía profesional.
135. Status profesional y social alto.
136. Posibilidades de promoción y ascenso profesional.
137. Independencia y autonomía en el trabajo.
138. Retribución económica elevada.
139. Éxito profesional.
140. Oportunidades de formación y desarrollo profesional.
141. Innovación científica en el centro educativo.
142. Desarrollo de la propia iniciativa y trabajo creativo.
143. Condiciones físicas y ambientales agradables del trabajo.
144. Dirigir y supervisar.
145. Influencias y poder en el centro educativo.
146. Adaptación física y normativa al trabajo.
147. Solvencia, prestigio y organización del centro educativo.

TERCERA PARTE

El modo de proceder es similar al que se ha descrito en la anterior. La diferencia está en que el criterio de elección será el grado de satisfacción que le produzcan a Ud. esos aspectos relacionados con su vida, atendiendo a la siguiente escala:

1: alguna 2: normal 3: mucho 4: muchísimo

148. Retribución económica actual.
149. Trabajo altamente especializado.
150. Innovación tecnológica del centro educativo
151. Nivel de independencia en el desempeño de su trabajo.
152. Influencia y poder en su centro educativo.
153. Dirigir y supervisar a otros.
154. Moral de grupo o equipo de trabajo.
155. Participación en la toma de decisiones.
156. Rendimiento laboral.
157. Desarrollo de la propia iniciativa.
158. Tareas y funciones que realiza actualmente.
159. Ambiente humano en su trabajo.
160. Condiciones físicas y ambientales del trabajo.
161. Relaciones con sus compañeros.
162. Relaciones con sus amigos.
163. Formación y desarrollo profesional.
164. Promoción y ascenso personal en su centro educativo.
165. Valía profesional.
166. Éxitos profesionales alcanzados.
167. Con su personalidad y carácter.
168. Status profesional y social.
169. Puesto o cargo actual.
170. Organización y funcionamiento de su centro educativo.



- 171. Opinión de los demás acerca de Ud.
- 172. Relaciones afectivas de pareja.
- 173. Relaciones positivas con los hijos.



MPS
Hoja de Respuestas

Nombre: _____

Edad: _____

Escolaridad: _____

Fecha: _____

Al contestar, compruebe que el número sea igual en cuadernillo y en la hoja de respuestas

1.	V	F	27.	V	F	52.	V	F	77.	V	F	103.	V	F	127.	2	3	4	148.	1	2	3	4
2.	V	F	28.	V	F	53.	V	F	78.	V	F	104.	V	F	128.	2	3	4	149.	1	2	3	4
3.	V	F	29.	V	F	54.	V	F	79.	V	F	105.	V	F	129.	2	3	4	150.	1	2	3	4
4.	V	F	30.	V	F	55.	V	F	80.	V	F	106.	V	F	130.	2	3	4	151.	1	2	3	4
5.	V	F	31.	V	F	56.	V	F	81.	V	F	107.	V	F	131.	2	3	4	152.	1	2	3	4
6.	V	F	32.	V	F	57.	V	F	82.	V	F	108.	V	F	132.	2	3	4	153.	1	2	3	4
7.	V	F	33.	V	F	58.	V	F	83.	V	F	109.	V	F	133.	2	3	4	154.	1	2	3	4
8.	V	F	34.	V	F	59.	V	F	84.	V	F	110.	V	F	134.	2	3	4	155.	1	2	3	4
9.	V	F	35.	V	F	60.	V	F	85.	V	F	111.	V	F	135.	2	3	4	156.	1	2	3	4
10.	V	F	36.	V	F	61.	V	F	86.	V	F	112.	V	F	136.	2	3	4	157.	1	2	3	4
11.	V	F	37.	V	F	62.	V	F	87.	V	F	113.	V	F	137.	2	3	4	158.	1	2	3	4
12.	V	F	38.	V	F	63.	V	F	88.	V	F	114.	V	F	138.	2	3	4	159.	1	2	3	4
13.	V	F	39.	V	F	64.	V	F	89.	V	F	115.	V	F	139.	2	3	4	160.	1	2	3	4
14.	V	F	40.	V	F	65.	V	F	90.	V	F	116.	V	F	140.	2	3	4	161.	1	2	3	4
15.	V	F	41.	V	F	66.	V	F	91.	V	F	117.	V	F	141.	2	3	4	162.	1	2	3	4
16.	V	F	42.	V	F	67.	V	F	92.	V	F	118.	V	F	142.	2	3	4	163.	1	2	3	4
17.	V	F	43.	V	F	68.	V	F	93.	V	F	119.	V	F	143.	2	3	4	164.	1	2	3	4
18.	V	F	44.	V	F	69.	V	F	94.	V	F	120.	V	F	144.	2	3	4	165.	1	2	3	4
19.	V	F	45.	V	F	70.	V	F	95.	V	F	121.	V	F	145.	2	3	4	166.	1	2	3	4
20.	V	F	46.	V	F	71.	V	F	96.	V	F	122.	V	F	146.	2	3	4	167.	1	2	3	4
21.	V	F	47.	V	F	72.	V	F	97.	V	F	123.	V	F	147.	2	3	4	168.	1	2	3	4
22.	V	F	48.	V	F	73.	V	F	98.	V	F	124.	V	F					169.	1	2	3	4
23.	V	F	49.	V	F	74.	V	F	99.	V	F	125.	V	F					170.	1	2	3	4
24.	V	F	50.	V	F	75.	V	F	100.	V	F	126.	V	F					171.	1	2	3	4
25.	V	F	51.	V	F	76.	V	F	101.	V	F								172.	1	2	3	4
26.	V	F							102.										173.	1	2	3	4



Esta escala ha sido diseñada, en primer lugar, para apreciar la estructura diferencial y dinámica funcional del sistema motivacional del sujeto en base a esos cinco componentes de conducta (activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción), que se consideran básicos, y en segundo lugar, para predecir el futuro comportamiento del sujeto humano, sobre todo en el ámbito laboral.

Entre los objetivos cabe destacar:

- a. Estudiar los procesos psicológicos involucrados en la estructura dinámica de las motivaciones (emocionales, cognoscitivas y situacionales).
- b. Conocer la importancia relativa de los motivos psicosociales de cada uno de los sujetos.
- c. Delimitar el rango de los incentivos y el nivel de satisfacción
- d. Observar el nivel de rendimiento-ejecución en cada una de las motivaciones.

Uno de los propósitos de esta escala ha sido la búsqueda de una teoría psicológica de las motivaciones. Considerando las motivaciones como un complejo proceso donde se incluyen distintos componentes subjetivos (estado de necesidad, nivel de activación, aspiraciones, expectativas, valoración de los incentivos, satisfacción) y objetivos (incentivos, ejecución) que juegan un poderoso papel en la conducta humana, las motivaciones no son hechos de comportamientos claramente observables o aspectos de experiencia directa.

Este enfoque propone que cada motivo se puede expresar en una gran variedad de formas de expresión.

Por otra parte, cabe destacar que las motivaciones no son aspectos estáticos, sino que se presentan cambiantes, fluctuantes y lábiles, lo cual dificulta bastante su evaluación.

No solo existen diferencias individuales en la naturaleza de los motivos que impulsan a la acción, sino que cambian y se aprenderán nuevas formas de conducta a lo largo del ciclo vital.

Los motivos básicos aluden a los siguientes factores:

- Aceptación e integración social (As):



- Reconocimiento social (Rs)
- Autoestima / autoconcepto. (Ac)
- Autodesarrollo. (Ad)
- Poder. (Po)
- Seguridad. (Se)

Los aspectos que se evalúan a través de esta Escala son cinco y se denominan así:

- Act: Activación
- Exp: Expectativa
- Eje: Ejecución
- Inc: Incentivo
- Sat: Satisfacción

Su definición operativa es la siguiente:

- *Nivel de activación motivacional*

Se considera como el factor motivante o acción activadora de la conducta. Se trata de elementos impulsivos hacia la acción, pero no direccionales. Alude al estado de alerta y/o activación general "arousal" que determinan el comportamiento en orden a la consecución de unas metas.

- *Nivel de expectativa*

Anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito (o fracaso) en una determinada tarea. Probabilidad percibida de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un determinado incentivo o recompensa. Existe, pues, una relación entre estimación subjetiva e incentivo y expectativa, por una parte, y entre expectativa y nivel de satisfacción, por otra.

- *Nivel de ejecución*

Cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de unas metas. Desempeño de las tareas en una situación dada. Relación entre el nivel de activación, el valor de la recompensa y la eficacia.



- *Valor de los incentivos*

Se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta o la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos (p. ej. condiciones ambientales del trabajo, salario, participación, política de la empresa...).

Los incentivos reforzadores poseen un valor funcional para el sujeto. A través de la escala se quiere conocer el rango de los mismos.

- *Nivel de satisfacción*

Se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo o inadecuado. Por tanto, el nivel de aspiraciones funciona como regulador del éxito o fracasos.

Validez y confiabilidad

Con respecto a la fiabilidad de este test, los factores más estables en sus componentes a través de los 2 procedimientos son Autodesarrollo, Autoconcepto, Reconocimiento social y Aceptación social. La correlación más alta obtenida con el test-retest es de .83 en el nivel de Activación del factor Autodesarrollo y la más baja de .53 en la Satisfacción del Poder. A través del procedimiento pares-impares, la más alta es de .71 en el valor de los Incentivos del Autodesarrollo, y la más baja, .52 en la Expectativa del Poder.

Para analizar la validez de la Escala MPS se utilizaron dos procedimientos de tipo factorial y convergente.

a) Composición factorial.

Para este análisis de la estructura interna de la Escala, se utilizaron datos recogidos en las distintas aplicaciones de la misma y se contó con un grupo inicial de 325 sujetos.

A partir de una muestra de 215 elementos, se han aislados factorialmente seis dimensiones (componentes principales, rotación Varimax) cuya denominación e interpretación es la siguiente:



As: este factor es considerado como la necesidad de aceptación e integración social agrupa elementos relacionados con motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social.

Rs: Alude a la necesidad del reconocimiento social y prestigio, viene definido, sobre todo por elementos como: “le gusta que le pidan opinión”. “Le importa mucho lo que la gente pueda decir de usted. ...”. Es un factor de estructura compleja. Tiene elementos comunes con los factores As, Ac y Po.

Ac: Este factor, denominado, autoestima/autoconcepto. Está formado por una serie de elementos relacionados con la necesidad de poner a prueba la valía personal o profesional, realizar proyectos y alcanzar metas que refuercen el autoconcepto.

Ad: Este factor refleja una tendencia al logro y autodesarrollo. Los elementos que forman parte de este factor están relacionados con los motivos de logro, realización personal y desarrollo de la propia iniciativa.

Po: Este factor podría entenderse como necesidad de poder y está formado por una serie de elementos relacionados con la búsqueda de medios para alcanzar un estatus social y/o económico elevados; las saturaciones más elevadas corresponden a elementos como : “Formar parte de un grupo directivo”, “dirigir a personas o grupos”, “tomar decisiones”, “ganar mucho dinero”.

Se: Este factor podría definirse como la necesidad de seguridad, y recoge una serie de aspecto situacionales que pueden delimitar ese sentimiento de seguridad que el sujeto humano necesita para autodesarrollarse.

El criterio seguido para la selección definitiva de los elementos que componente cada factor se ha realizado bajo el criterio de que cada elemento posea una saturación superior a 0.30, eligiendo para cada factor la mayor apreciada de los factores.

Después del primer análisis factorial se eliminaron 42 elementos, y quedo reducido la Escala a 173.

b) Validez Convergente.



Este tipo de validez se obtuvo sobre una muestra de 287 sujetos a los que se aplicó conjuntamente la Escala MPS y MAE de V. Pelechado. Que consta de seis factores de motivación, de ejecución y de ansiedad denominados:

M1 = Tendencia o sobrecarga del trabajo

M2 = Indiferencia laboral y separación entre el mundo privado y el laboral.

M3 = Autoexigencia laboral.

M4 = Motivación positiva hacia la acción.

A1 = Ansiedad inhibidora del rendimiento.

A2 = Ansiedad facilitadora del rendimiento.

Calificación del cuestionario

Para la corrección se han construido seis plantillas transparentes (una de cada factor), con cinco franjas verticales (una de cada componente o nivel). Es aconsejable corregir y puntuar los componentes de cada factor antes de pasar a la siguiente.

En cada factor se tendrá en cuenta:

- ✓ En los niveles de activación, expectativa y Ejecución se sumaran los puntos totales.
- ✓ En incentivos y satisfacción la puntuación es la suma de las valoraciones dadas en los enunciados elegidos.

El procedimiento es el siguiente:

- a. Se coloca la plantilla de cada factor sobre la Hoja de respuestas de modo que coincidan las esquinas de los cuadros.
- b. En activación y expectativa se obtendrá la puntuación del sujeto sumando uno o dos puntos (según que la respuesta marcada en la plantilla indique 1 ó 2) por cada contestación que coincida con la señalada en la plantilla, y su resultado se anotara en la parte inferior de la hoja, en la casilla correspondiente.
- c. En Ejecución se suman los valores positivos, los negativos y se hallara la diferencia antes de anotar el resultado en la casilla correspondiente de la hoja.



- d. En Incentivos y Satisfacción, se sumaran los puntos de los valores (1, 2,3, ó 4) de las respuestas del sujeto que coincidan con los recuadros de la plantilla.
- e. Las puntuaciones directas recogidas en la parte inferior de la hoja pueden ahora transformarse en centiles.

Esta tarea puede enfocarse desde dos perspectivas:

- Se analizara la jerarquía de los factores motivacionales dentro de cada componente, comparando las puntuaciones centiles alcanzadas por el sujeto en el mismo componente de los seis factores; es decir se trata de ver el peso relativo de cada motivo psicosocial en los distintos componentes. En Incentivos y Satisfacción interesa conocer el rango o grado de cada uno en los distintos factores.
- Se observara la relación de los componentes de cada factor, para ver si hay una aparente correspondencia entre las puntuaciones de cada factor. Para ello se tienen en cuenta, como punto de referencia, las puntuaciones centiles de cada componente en dicho factor.

Una interpretación más inmediata y directa de los resultados intraindividuales ofrecerá la estructura diferencial y dinámica de las motivaciones y orientara el análisis de los mismos atendiendo a cada uno de los componentes.

No obstante, se requiere una mejor consideración de los resultados intraindividuales en la Escala para realizar una evaluación profunda de la conducta motivacional de cada sujeto.

Dichos resultados han de enmarcarse dentro de los límites ofrecidos por los grupos normativos y a ellos hay que hacer referencia.



ANEXO 7

WONDERLIC

LEA ESTA PÁGINA CON MUCHO CUIDADO. HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE. NO PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE HASTA QUE SE LO INDIQUE EL EXAMINADOR.

Este es un examen para medir la habilidad individual para resolver problemas. Contiene varios tipos de preguntas. A continuación presentamos tres preguntas de ejemplo con la respuesta correcta:

A. COSECHAR es lo contrario de:

1. Obtener 2. Animar 3. Continuar 4. Salir 5. Sembrar

La respuesta correcta es **SEMBRAR** y es la opción N° 5.

Escriba entonces el número 5 en su hoja de respuesta en el espacio correspondiente al ejemplo **A**

B. El papel se vende a 23 centavos por cada paquete. ¿Cuánto costarán cuatro paquetes?

La respuesta correcta es **92** centavos.

Escriba entonces el número 92 en su hoja de respuesta en el espacio correspondiente al ejemplo **B**.

C. MINERO MENOR Estas palabras tienen significado:

1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

La respuesta correcta es **Ni similar ni contradictorio**, o sea el número **3**.

Escriba entonces el número 3 en su hoja de respuesta en el espacio correspondiente al ejemplo **C**

Si la respuesta a una pregunta es una letra o un número, escriba la letra o el número que corresponda a cada ejercicio, **en su hoja de respuestas**. Todas las letras se deben escribir con letra imprenta.

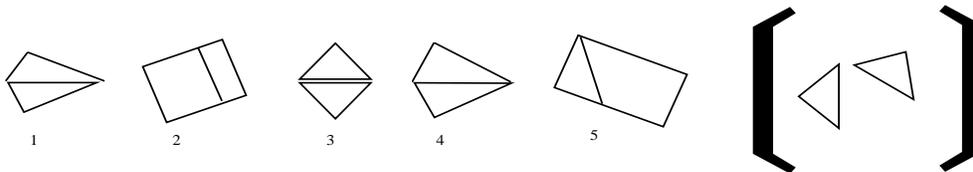
NO HAGA NINGUNA ANOTACIÓN EN ESTE CUADERNILLO. SI NECESITA HACER UN CÁLCULO, UTILICE SU HOJA DE RESPUESTAS.

Esta prueba contiene **50 preguntas**. Es poco probable que usted pueda contestar todas las cincuenta preguntas, pero trate de contestar cuantas más pueda. Cuando el examinador le diga que comience tendrá usted exactamente **12 minutos** para contestar todo lo que pueda. No conteste demasiado rápido, pues podría cometer errores innecesarios y la idea es contestar correctamente la mayor cantidad posible de preguntas. Las preguntas son progresivamente más difíciles, por eso trate de no saltarse ninguna. Una vez que el examen haya empezado, el examinador no contestará a ninguna pregunta.

No de vuelta la hoja hasta que se le indique



- El último mes del año es:
1. Enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5. Octubre
- Capturar es lo contrario de:
1. Lugar 2. Soltar 3. Riesgo 4. Aventura 5. Degradar
- La mayor parte de las palabras que siguen son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras?
1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre
- Conteste SI o NO: R.S.V.P. ¿Significa “no se requiere una respuesta”?
- En el siguiente conjunto de palabras ¿qué palabra es diferente de las otras?
1. Tropa 2. Grupo 3. Participar 4. Jauría 5. Cuadrilla
- USUAL es lo contrario de:
1. Raro 2. Habitual 3. Regular 4. Constante 5. Simple
- ¿Qué figura se puede formar con las dos figuras que aparecen en paréntesis:



- Fíjese en la siguiente progresión de números. ¿Qué número debe seguir?
8 4 2 1 1/2 1/4
- CLIENTE / CONSUMIDOR son palabras que tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio
- ¿Cuál de estas palabras se relaciona con la acción de oler, así como los dientes se relacionan con la acción de masticar?
1. Dulce 2. Hediondez 3. Olor 4. Nariz 5. Nieve
- OTOÑO es lo contrario de:
1. Vacaciones 2. Verano 3. Primavera 4. Invierno 5. Nieve
- Un tren recorre 300 pies en 1/2 segundo. A la misma velocidad, ¿cuántos pies recorrerá en 10 segundos?
- Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último de ellos:
1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso

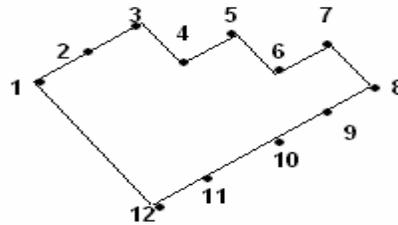
Estos muchachos son niños normales. Todos los niños normales son activos. Estos muchachos son activos.



14. REMOTO es lo contrario de:
1. Recluido 2. Cercano 3. Lejano 4. Apresurado 5. Exacto
15. Los dulces de limón se venden a 3 por 10 centavos. ¿Cuánto costará 1 ½ docena?
16. ¿Cuántas de las cantidades enumeradas abajo son idénticas entre sí?
84721 84721
9210651 9210561
14201201 14210210
96101101 961011161
88884444 88884444
17. Supongamos que usted ordena las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero; luego escriba la última letra de la última palabra como la respuesta a este problema.
Una verbo oración un tiene siempre.
18. Un muchacho tiene 5 años y su hermana el doble. Cuando el niño tenga 8 años. ¿Qué edad tendrá la hermana?
19. Esta / Está; estas palabras tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio
20. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. El último enunciado es:
1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso
Juan tiene la misma edad que Patricia. Patricia es más joven que Pepe. Juan es más joven que Pepe.
21. Un agente de negocios compró unos barriles por \$4.000, los vendió por \$5.000, ganando \$50 en cada uno. ¿Cuántos barriles había comprado?
22. Supongamos que usted ordena las siguientes palabras, de tal manera que formen una frase completa. Si es un enunciado verdadero, escriba una V, pero si es falso escriba una F
huevos ponen todas las gallinas
23. Dos de los siguientes refranes tienen el mismo significado. ¿Cuáles son?
1. Dime con quién andas y te diré quién eres.
2. Hijo de tigre sale pintado
3. Perro que ladra no muerde
4. En casa de herrero cuchillo de palo
5. De tal palo tal astilla
24. Un reloj se atrasó un minuto y 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos se atrasó en cada día?
25. TAZA / TASA; estas palabras tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio



26. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. El último de ellos es:
1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso
Todos los cuáqueros son pacifistas. Algunas de las personas de este cuarto son cuáqueros. Algunas de las personas de este cuarto son pacifistas.
27. En 30 días un muchacho ahorró \$100. ¿Cuál fue su ahorro promedio diario?
28. INGENIOSO / INGENUO; estas palabras tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio
29. Dos hombres pescaron 36 pescados: X pescó 5 veces más que Y. ¿Cuántos pescados pescó Y?
30. Un recipiente rectangular, completamente lleno, contiene 800 pies cúbicos de granos. Si el recipiente tiene 8 pies de ancho y 10 pies de largo. ¿Cuál es la altura del recipiente?
31. Uno de los números de la siguiente serie, no tiene relación con los demás. Identifique el número que no concuerda con la serie y anote en su hoja de respuesta el número correcto.
 $\frac{1}{2}$ $\frac{1}{4}$ $\frac{1}{6}$ $\frac{1}{8}$ $\frac{1}{9}$ $\frac{1}{12}$
32. Conteste esta pregunta SI o NO. ¿Significa A.C. Antes de Cristo?
33. Coser / Cocer; estas palabras tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio
34. Una falda requiere $2\frac{1}{2}$ yardas de tela. ¿Cuántas faldas se pueden cortar de una pieza de 45 yardas?
35. Un reloj tenía la hora precisa al mediodía del lunes. A las 2 de la tarde del miércoles se atrasaba 25 segundos. Al mismo ritmo, ¿cuántos segundos se atrasaría en $\frac{1}{2}$ hora?
36. Nuestro equipo de baseball perdió 9 juegos esta temporada, lo que representa $\frac{1}{8}$ del total de partidos jugados. ¿Cuántos partidos jugaron esta temporada?
37. ¿Cuál es el siguiente número de esta serie?
1 0.5 0.25 0.125
38. Esta figura geométrica puede ser dividida en dos partes por una línea recta, y éstas pueden unirse de manera que formen un cuadrado perfecto. Escriba en su hoja de respuestas los números por donde trazaría la línea recta.



39. Los significados de las siguientes oraciones son:
1. Similares 2. Contradictorios 3. Ni similares ni contradictorios

Una escoba nueva limpia bien. Los zapatos viejos son más cómodos.

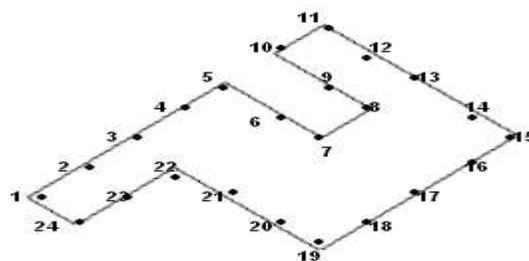
40. ¿Cuántos de los cinco pares de nombres escritos abajo son idénticos entre sí?

- | | |
|-------------------|----------------|
| 1. Maribella J.D. | Maribela J.D |
| 2. Hernández M.O. | Hernandes M.O. |
| 3. Santos W.E | Santo W.E. |
| 4. Sessael A.B. | Sesseal A.B. |
| 5. Lopez A.O. | López A.O. |

41. Dos de los siguientes refranes tienen significados similares. ¿Cuáles son?

1. El que está en el lodo querrá meter al otro
2. Más vale tarde que nunca
3. Con la vara que midas serás medido
4. Mal de muchos, consuelo de tontos
5. Perro que ladra no muerde

42. Esta figura geométrica puede ser dividida en dos partes por una línea recta y éstas se pueden unir de cierta manera, para formar un cuadrado perfecto. Escriba en su hoja de respuestas los números por donde trazaría la línea recta.



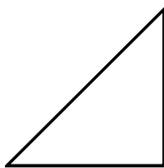
43. ¿Cuáles de los números en el siguiente grupo representa la cantidad más pequeña?
10 1 0.999 0.33 11

44. Los significados de las siguientes oraciones son:
1. Similares 2. Contradictorios 3. Ni similares ni contradictorios

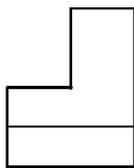


Nadie se arrepintió jamás de su honestidad. La honestidad se elogia pero no se paga.

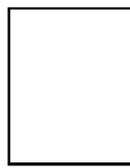
45. Por \$ 180 un tendero compra un cajón de naranjas de 12 docenas. Se sabe que 2 docenas se pudrirán antes que él pueda venderlas. ¿A cuánto debe vender la docena de lo que le queda para ganar $\frac{1}{3}$ sobre el costo total?
46. En el siguiente grupo de palabras. ¿Cuál de ellas es diferente de las otras?
1. Colonia 2. Compañera 3. Pollada 4. Tripulación 5. Constelación
47. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último:
1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso
Los genios son ridiculizados. Yo soy ridiculizado. Yo soy un genio
48. Tres hombres forman una sociedad y se ponen de acuerdo para repartir las ganancias en partes iguales. X invierte \$4500, Y invierte \$3500 y Z invierte \$2000. Si las ganancias fuesen \$1500. ¿Cuánto más recibiría X si las ganancias se reparten en proporción a la cantidad invertida?
49. Cuatro de las cinco figuras pueden ser unidas para formar un triángulo. ¿Cuáles son?



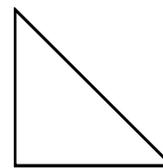
1



2



3



4



5

50. Al imprimir un artículo de 30.000 palabras, un impresor decide usar dos tamaños de tipo. Al usar el tipo más grande, una página impresa contiene 1.200 palabras. Al usar el tipo más pequeño, una página contiene 1.500 palabras. Se le permiten a la revista, al ya mencionado artículo, 22 páginas. ¿Cuántas páginas deben ser impresas en el tipo pequeño?



Hoja de Respuestas al Test de Wonderlic

Nombre:

Edad:

Fecha:

Responda cada una de las preguntas del cuadernillo en esta hoja de respuestas. Escriba utilizando letra imprenta o un número, según corresponda a cada problema. Realice los tres ejercicios de ensayo que aparecen en su cuadernillo. Puede realizar sus cálculos en esta misma hoja.

Ensayo:

A.	B.	C.
----	----	----

Respuestas :

1.-	18.-	35.-
2.-	19.-	36.-
3.-	20.-	37.-
4.-	21.-	38.-
5.-	22.-	39.-
6.-	23.-	40.-
7.-	24.-	41.-
8.-	25.-	42.-
9.-	26.-	43.-
10.-	27.-	44.-
11.-	28.-	45.-
12.-	29.-	46.-
13.-	30.-	47.-
14.-	31.-	48.-
15.-	32.-	49.-
16.-	33.-	50.-
17.-	34.-	

*Clave de Respuestas*

1. 4	11. 2	21. 20	31. 10 ó 1/10	41. 1-4
2. 2	12. 6000	22. F	32. Si	42. 3-22
3. 3	13. 1	23. 2-5	33. 3	43. .33
4. No	14. 2	24. 2	34. 20	44. 2
5. 4	15. 60	25. 3	35. ¼ seg. ó .25	45. .24
6. 1	16. 2	26. 1	36. 24	46. 2
7. 3	17. Verbo ú O	27. 3 1/3 o 3.25, 3.16 ó 3.33	37. .0625	47. 3
8. 1/8	18. 13	28. 3	38. 6-9	48. 1.75
9. 1	19. 3	29. 6	39. 2	49. 1-2-4-5
10.4	20. 1	30. 10	40. 1	50. 12

El examen de Wonderlic fue concebido para evaluar adultos en el campo comercial e industrial. Es útil como instrumento de selección para emplear o contratar postulantes y como mediador de posibles asensos y traslados. La calificación obtenida en éste examen indica con precisión la posibilidad de desempeñarse con éxito en situaciones que requieren aprendizaje. Por ello se usa frecuentemente como instrumento de selección y asesoramiento, tanto en capacitación industrial como en el estudio y medición de los niveles de capacidad mental. El examen constituye un auxiliar preciso y fácil de usar que se puede tomar a individuos o grupos.

Instrucciones para realizar el examen

Límite de tiempo 12 minutos. Se puede realizar el examen en forma individual o grupal. En ambos casos las instrucciones son las mismas.

Después de distribuir el examen, el examinador dirá: "Lean la primera página con cuidado y contesten las preguntas de muestra. No den la vuelta a la hoja hasta que se les indique". Cuando todos hayan respondido a las preguntas de muestra y leído las instrucciones de la primera página, el examinador debe preguntar si "todos entienden la manera en que deben de trabajar. Si es así, el examinador dirá: Tendrán 12 minutos para contestar el mayor número posible de preguntas. Probablemente no puedan contestar



todas. Trabajen con mucho cuidado, pero no se demoren demasiado en algún problema. Deben detenerse dentro de 12 minutos. ¿Tienen alguna duda? Si no es así ¡Pueden comenzar!”.

Una vez que una persona comienza el test, no debe ser interrumpida hasta que transcurran 12 minutos exactos, al cabo de este tiempo todos los cuadernillos deben ser recogidos para ser calificados.

Sin límite de tiempo. En algunas ocasiones como en los siguientes casos, no es apropiado poner un límite de 12 minutos:

- El postulante está muy nervioso.
- Está incapacitado.
- El lugar es inapropiado para contestar o completar la prueba.

La calificación obtenida en un examen sin límite de tiempo es aproximadamente 6 puntos mayor que la obtenida en un examen tomado en un límite de tiempo de 12 minutos.

Validez y confiabilidad

Este examen correlaciona en su confiabilidad a un nivel del 91% y en su validez a un 93%. También correlaciona de manera adecuada con otras pruebas de inteligencia, tal que un nivel de respuestas correctas de 21 equivale a un IQ de 100 que corresponde una gente normal.

Instrucciones para calificar el examen

Cada conjunto de exámenes incluye claves de calificación. Estas claves de calificación tienen las respuestas correctas. El examinador debe marcar todos los errores y omisiones. Para cada pregunta solo hay un tipo de respuesta correcta.

Hay dos formas de obtener la calificación (calificación final = número de respuestas correctas). El método recomendado para calcular el total es el siguiente: tómese el número total de respuestas (la última pregunta contestada corresponde a la última respuesta y réstale el número total de respuestas incorrectas u omitidas (este número se obtiene contando las marcas). Por ejemplo:



Número de respuestas	28
Número de respuestas incorrectas	-4
Número de respuestas correctas (calificación final)	<u>24</u>

El segundo método consiste simplemente en contar el número de respuestas correctas. No se cuentan las respuestas incorrectas o que hayan sido omitidas.

Ajuste de calificación según la edad

Los puntos indicados en cada categoría deben sumarse a la calificación obtenida en el examen de 12 minutos.

EDAD	PUNTOS
15-29	0
30-39	1
40-49	2
50-54	3
55-59	4
60 ó más	5

	BAREMOS	
	Calificación	C.I
Grado de Preparatoria o Vocacional y 1 de profesional	1-3	Deficiente
	4-7	Inferior
	8-16	I.T.M
	17-20	T.M.B
	21-26	T.M
	27-30	T.M.A
	31-34	Superior al T.M
	35-39	Superior
	40-43	Muy superior
Profesionistas en Adelante	1-10	Deficiente
	11-14	Inferior
	15-19	I.T.M
	20-23	T.M.B
	24-28	T.M
	29-33	T.M.A
	34-37	Superior al T.M
	38-41	Superior
	42-46	Muy superior

	BAREMOS	
	Calificación	C.I
Profesionistas Titulados	Menor de 10	Deficiente
	10-20	I.T.M
	21-30	T.M.
	31 ó más	S.T.M.
Profesionistas Pasantes	Menor de 8	Deficiente
	8-18	I.T.M
	19-28	T.M.
	29 ó más	S.T.M.
No profesionistas (Primaria a estudiantes de profesional)	Menor de 10	Deficiente
	10-13	I.T.M
	14-20	T.M.
	21 ó más	S.T.M.

ANEXO 8

PRUEBAS INDUSTRIALES DE VENEZUELA (DESTREZA)

DESTREZA

CONFIDENCIAL

Señor aspirante a empleo:
Esta es una Prueba de su destreza manual. Usted hará tres ejercicios con lápiz (recien afilado). Ahora, practique con las muestras de abajo.

1 Trace una línea por el laberinto.

2 Haga dos marcas (✓✓) en cada cuadro.

3 Ponga 1 punto en cada triángulo.

CALIFICACION FINAL

AREA DESTREZA

FECHA

NOMBRES

APELLIDOS

Su línea no debe tocar ninguna punta, y debe ser continua.

Debe haber solo 2 marcas dentro de cada cuadro. Las marcas pueden tocar los bordes del cuadro.

Los puntos no deben tocar los lados de los triángulos.

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, usted empezará a trabajar en las pruebas. En cada una de las tres pruebas se tomará el tiempo separadamente. Cada prueba dura sólo 1 minuto. Trabaje **RÁPIDAMENTE**, pero con **CUIDADO**. La rapidez es muy importante.

Ahora, escriba con letra de molde su nombre y la fecha, en los espacios del margen izquierdo.

NO ABRA EL CUADERNO-ESPERE LA SEÑAL

3 Haga dos marcas (✓✓) en cada cuadro. (Trate de no salirse de los cuadros, aunque esto no es indispensable). 1

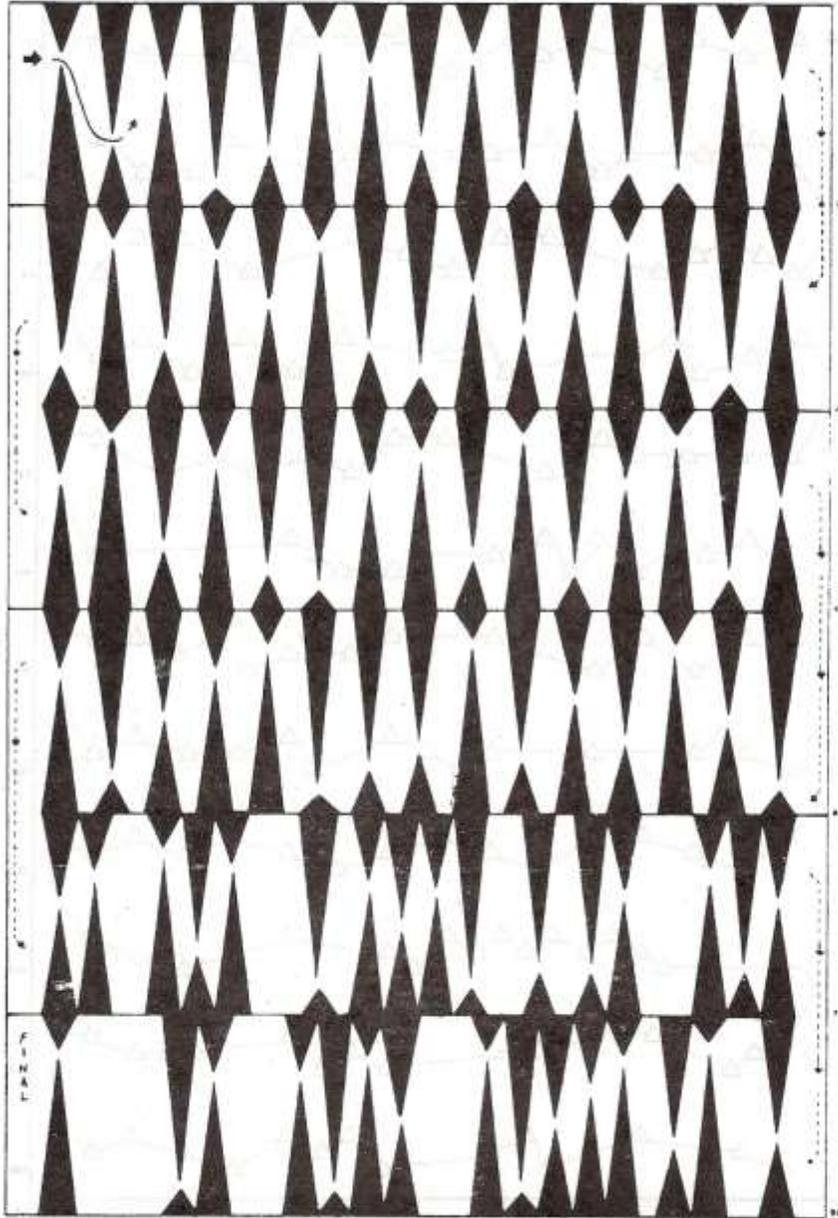
✓✓	✓✓									10
										20
										30
										40
										50
										60
										70
										80
										90
										100
										110
										120
										130
										140
										150

Las marcas pueden tocar las líneas del cuadro. Cuente el número de cuadros marcados correctamente. Esta suma es la Calificación Previa de "Marcas"

Calificación Final (Vease Tabla de Conversión del Aparte No. 4)

1 Trace una línea por todo el laberinto. (NO TOQUE las puntas):

1

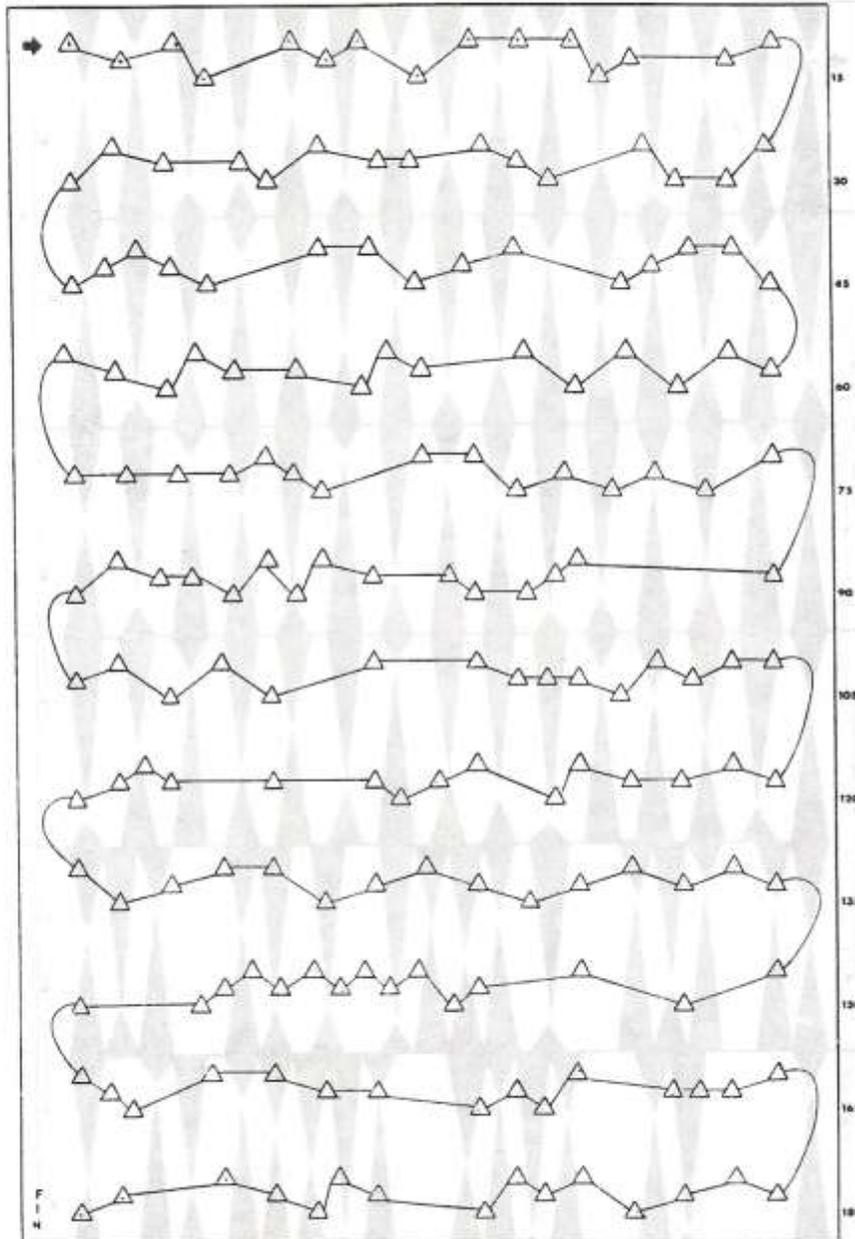


Cuenta el número de aberturas pasadas sin haber tocado las puntas.
Esta suma es la Calificación Previa de "Laberinto"

Calificación Final (Verse Tabla de Conversión del Aparte No. 4):

1 Ponga 1 punto dentro de cada triángulo (NO toque los lados del triángulo):

1



Los puntos no pueden tocar los lados del triángulo. Cuente el número de triángulos marcados correctamente. Esta suma es la Calificación Previa de "Puntos".

Suma las 3 Calificaciones Finales de "Laberinto", "Marcas" y "Puntos" y divídalas por 3, escogiendo en caso de fracción el número entero más cercano.

LABERINTO	MARCAS	PUNTOS	DESTREZA C. Final
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+
			<input type="text"/>
			<input type="text"/>

Calificación Final (Véase Tabla de Conversión del Aparte No. 4).

Traslade la Calificación Final de DESTREZA a la casilla



Se obtiene una calificación en general, otorgando un punto bueno por cada respuesta correcta. En el caso de las palomas se otorga un punto por cada cuadro que tenga las dos marcas sin importar que haya tocado las paredes del cuadro. En el laberinto, se otorga un punto por cada punta no tocada. Y por último, en el ejercicio de los puntos se le dará un punto a cada triángulo que tenga el punto sin haber tocado las paredes del mismo. Se suman todos los puntos obtenidos en cada uno de los ejercicios. Se localiza la puntuación obtenida en cada ejercicio, así como la calificación final y el rango que le corresponde. Para obtener la puntuación general se suman las calificaciones finales de cada uno de los ejercicios, y el resultado dividirlo entre tres. Para obtener el rasgo, se busca en cualquiera de las tres tablas de conversión la calificación final de destreza.

PALOMAS	Baja			Media			Alta		
	Puntuación	0-22	23-26	27-31	32-37	38-46	47-52	53-60	61-69
Calificación final	1	2	3	4	5	6	7	8	9

LABERINTO	Baja			Media			Alta		
	Puntuación	0-14	15-17	18-20	21-24	25-30	31-38	39-44	45-53
Calificación final	1	2	3	4	5	6	7	8	9

PUNTOS	Baja			Media			Alta		
	Puntuación	0-31	32-39	40-45	56-53	54-62	63-69	70-80	81-94
Calificación final	1	2	3	4	5	6	7	8	9



REFERENCIAS

- Arias, F y Heredia, V. (2004). *Administración de Recursos Humanos, para el Alto Desempeño*. 3ª reimpresión Trillas. México.
- Arias, G. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. 4ª edición Trillas. México.
- Arias, G. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª edición Trillas. México.
- Arias, G. (1986). *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, México.
- Barranco, F. (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos, del Marketing Interno a la Planeación*. 2ª edición Pirámide. Madrid.
- Blum, I y Naylor, C. (1985). *Psicología Industrial*. Trillas. México.
- Castillo, M. (1994). *El papel del Psicólogo en la Elaboración de un Manual de Análisis de Puestos aplicado a una Empresa Privada*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología Campus Iztacala, UNAM. México.
- Calderón, R. (2004). *Análisis y descripción de puestos, una propuesta para la optimización de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología Campus Iztacala. UNAM. México.
- Chiavenato, I. (1990). *Introducción General a la Teoría de la Administración*. 3ª edición. Ediciones Metropolitana. México
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª edición Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración del Recurso Humano*. 5ª edición Mc Graw Hill. Bogotá.
- Corza, C. (2004). *La Importancia del Análisis y Descripción de Puestos en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. UNAM. México.
- De Cenzo, A y Robbins, P. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Primera reimpresión. Limusa. México.
- De Cenzo, D. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 1ª edición Limusa. México.



- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. 8ª edición Prentice-Hall. México.
- Dickter, N., Roznowski, M. y Harrison, A. (1996). *Tempotal tempering: an event history analysis of process of voluntary turnover*. Journal of Applied Psychology.
- Domínguez y Reséndiz. (2005). *Análisis de Puestos de una Clínica Médica: Estudio de un Caso*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología Campus Iztacala. UNAM. México.
- Espinosa, Y. (2001). *La implantación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una empresa de Servicios*. Reporte Laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Díaz de Santos. Madrid.
- Fernández, S. (1999). *Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)*. TEA. Madrid.
- Flores, O. (2004). *Evaluación de las condiciones de trabajo como medio para prevenir la rotación de personal en una empresa comercializadora*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Gama, B. (1990). *Manual para la enseñanza del Análisis de Puestos*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Gibson, J. et al. (2000). *Organizaciones*. 8ª edición Mc Graw Hill. Bogotá.
- García N., Hierro, D., Jiménez, B. (1997). *Selección de personal Sistema Integral*. ESIC. España.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización*. 8ª edición Mc. Graw Hill. México.
- González, I y Ramírez, B. (2008). *Propuesta de Selección y Evaluación de Personal para una institución no lucrativa*. Informe de prácticas. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM. México.



- González, M. (2007). *Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de personal docente en una escuela secundaria particular*. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM. México.
- González, V. J. (1993). *Comportamiento Humano: el recurso básico de las Organizaciones Empresariales*. Universidad de Deusto. Bilbao.
- Grados, E. J. y Sánchez, F. E. (1993). *La entrevista en las Organizaciones*. 2ª edición Manual Moderno. México.
- Grados, J. (2001). *Reclutamiento, Selección y Contratación*. 2ª edición Manual Moderno. México.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, Selección y Contratación e Inducción del Personal*. 3ª edición Manual Moderno. México.
- Gutiérrez, C. (2006). *El impacto en las finanzas por la rotación de personal en una empresa restaurantera*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM. México.
- Jiménez, C. (1997). *Efectos de la automatización del proceso de capacitación en la rotación de vendedores de nuevo ingreso*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Koontz y Weihrich. (2002). *Elementos de la Administración*. 6ª edición Mc. Graw Hill. México.
- Llanos, J. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. 1ª edición Trillas México.
- Les Editions du Center de Psychologie Appliquée. (2001). *IPV*. Madrid.
- Martínez, L. Moreno, L. (2007). *Planeación en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Consultoría de Recursos Humanos*. Tesis de Licenciatura. UNAM. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. México.
- Mathis, R. L, Jackson, J. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. MacMillan. Estados Unidos.
- Mena, L. (2006). *Análisis del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una Institución Gubernamental*. Reporte Laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México.



- Molina, M. (1998). *Implementación de un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para reducir la Rotación de personal en el área de ventas*. Reporte Laboral. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Montes, M. (2006). *Selección de personal*. Ideas Propias. España. (Libro electrónico:http://books.google.com.mx/books/about/Selecci%C3%B3n_de_personal.html?id=0jkELJ2nfVwC). Consulta Enero 2011.
- Moreno, M. (2006). *Introducción al Proceso de Reclutamiento y Selección*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología Campus Zaragoza. UNAM. México.
- Moreno, G. (1998). *El Psicólogo Laboral y las técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal: Alcances y Retos*. Tesis de Licenciatura. UNAM. Facultad de Psicología. México.
- Munch, L, García, J. (2001). *Fundamentos de la Administración*. Trillas. México.
- Munch, L. (2002). *Fundamentos de la Administración*. 7ª edición. Mc. Graw Hill. México.
- Peña, E. (2005). *Satisfacción Laboral y su relación con la rotación de personal: Un estudio comparativo*. Tesis de Licenciatura. UNAM. Facultad de Psicología. México.
- Pereda, M y Berrocal, B. (1993). *Valoración de Puestos de Trabajo*. Udepa. España.
- Pérez, T. (2006). *La participación del Psicólogo en el Departamento de Recursos Humanos*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología Campus Iztacala. UNAM. México.
- Reyes, A. (2000). *Administración de personal*. 13ª reimpresión Limusa. México.
- Reyes, A. (2004). *El Análisis de Puestos*. Limusa. México.
- Richer, R., Blanchard, C., y Vallerand, R. (2002). *A motivational model of work*. Journal of Applied Psychology.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal*. 2ª edición Paidós. Argentina.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. 8ª edición Prentice Hall. México.
- Rojas, R. (2009). *La importancia de la Descripción de Puestos en Reclutamiento*. Tesis de Licenciatura. Centro Universitario Indoamericano. México.



- Ruiz y Contreras. (1991). *Relación entre el análisis de puestos, los resultados de una batería psicológica y el desempeño laboral*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Saldaña, P. (2006). *Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Secretaría de Turismo, en el Marco de la Ley del Servicio Profesional de Carrera*. Reporte Laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM. México.
- Sherman, A. (1999). *Requerimientos del Puesto y contribuciones de los empleados. Administración de Recursos Humanos*. Internacional Thomson Editores. México.
- Sixtos, N. (2008). *Modelo de cambio organizacional para mejorar el comportamiento humano en una empresa de autotransporte de carga pública federal*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Administración Campus Cuautitlán. UNAM. México.
- Sousa-Poza, A. y Henneberger, F. (2004). *Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study*. Journal of Economic Issues.
- Vicente, M. (2006). *Las actividades de un Psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal*. Reporte Laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología Campus Iztacala. UNAM. México.
- Villasana E. (2002). *Implementación del proceso de Selección de Personal en una Institución aseguradora de Salud*. Reporte Laboral. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Wayne R. y Mondy, R.(2005). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. México.
- Zamudio, I. (1998). *Revisión y análisis crítico sobre algunas herramientas que son empleadas en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología Campus Iztacala. UNAM. México.

Electrónicas

- http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm, Marzo, 2011



- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion/, Marzo, 2011.
- <http://www.zonaeconomica.com/recursos>, Junio, 2011.
- [http:// www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm](http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm), Marzo, 2011.
- <http://reclutamiento.monster.es/hr/informacion-recursos-humanos/gestion talento/retencion-de-personal/como-reducir-la-rotacion-de-personal.aspx>, Junio, 2011.
- <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml#tama%C3%B1o>, Abril, 2011.
- <http://m.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>, Septiembre, 2011.