



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***PROGRAMA DE SELECCIÓN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN  
DEL PERSONAL DE MANUFACTURA EN UNA EMPRESA DE  
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA***

**REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A:  
GUSTAVO TEJEDA SALDAÑA**

**DIRECTOR DEL REPORTE:  
MTRO. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCÍA**



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.



UNAM. 135  
2009

M.-

TP<sub>13</sub>,

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios,**

Por todo lo que tengo hasta el día de hoy incluyendo la oportunidad de concluir este círculo de mi vida.

### **A mis padres Andrea Saldaña y Serafín Tejeda**

Por regalarme los valores familiares, cimiento de mi educación personal, así como enseñarme el buen camino; sobre todo a ti madre por tu capacidad y fortaleza por aceptar la realidad de la vida.

### **A Isabel Duran Coca,**

Por tu valor de enfrentar siempre los retos sin temor a empezar de nuevo, a pesar de la adversidad del momento. Por tu apoyo incondicional en cada nuevo proyecto que enfrente, además de ser la compañera de mi vida.

### **A Adriana y Osvaldo Tejeda Duran,**

Por ser los hijos maravillosos que siempre quise tener, mi inspiración y motivación para perseguir nuevos retos.

### **A mis hermanas y hermanos,**

Gloria y Ma., del Carmen Sánchez Saldaña. José Antonio, Juan Manuel, Carlos Andrés y Mario Alfredo Tejeda Saldaña; sin olvidar a mis sobrinos, por su cariño y respeto, que a pesar de nuestras diferencias, siempre nos uniremos para hacer un frente común.

### **A mis amigos,**

A todos ellos por los buenos y malos ratos compartidos, especialmente a:

Lic. Monttsserratt Falcón Dorantes, por tu apoyo incondicional a pesar de la distancia geográfica.

Lic. Teresa López Minero, por creer en mí profesionalmente y enseñarme los primeros pasos en Recursos Humanos.

Ing. Guillermo Ahumada Murrieta, por ser como un hermano, apoyando y acompañando en los buenos y aun más en los no tan buenos momentos.

Nashlleith García García, por acogerme como un miembro más de tu gran familia Oaxaqueña, aunque no coincidamos en definiciones como el promedio. Jejeje. Decídete, ¡Si se puede!

### **A las Empresas,**

Que me han contratado, incluyendo jefes, colegas y a todos aquellos que me encontré en el camino, por la oportunidad de formar parte de su equipo de Recursos Humanos, donde he formado y enriquecido mi experiencia profesional; compartiendo conocimientos y vivencias en el ámbito laboral.

### **A la UNAM,**

Por la formación académica media y superior, base fundamental de mi desarrollo profesional.

Lic. Rebeca Gutiérrez de la oficina UNAM - Los Ángeles, Ca., quien la casualidad la puso en mi camino y despertó nuevamente la inquietud por titularme, además de su soporte como intermediaria a distancia de algunos trámites administrativos.

Mtro. José Luis Villagómez García por avalar y dirigir este reporte laboral. Así como a mis sinodales Mtra. Ma. del Socorro Escandón Gallegos, Lic. Isaura Elena López Segura, Lic. Gabriel Jarillo Enríquez y Mtra. Ma. Teresa Gutiérrez Alanís.

Lic. Juan Manuel Gálvez Noguez, de la oficina del D.E.C. de la Facultad de Psicología, por su apoyo en los vericuetos administrativos.

	Pagina
Resumen	1
Introducción	2-3
<b>CAPITULO I.- CONTEXTO LABORAL</b>	<b>4-9</b>
1.1 Misión	
1.2 Sus Valores	
1.3 Organigrama de la Dirección General	
1.4 Área de Manufactura	
1.5 Departamento de Recursos Humanos	
<b>CAPITULO II.- ROTACION DE PERSONAL</b>	<b>10-23</b>
2.1 Índices de Rotación	
2.2 Historia del Índice de Rotación en Estados Unidos de América	
2.3 Tendencias del Índice de Rotación Estados Unidos de América	
2.4 Declive del Índice de Rotación en los años 1920s en Estados Unidos de América	
2.5 Tendencias Subsecuentes del Índice de Rotación en Estados Unidos de América	
2.6 Métodos y Análisis del Índice de Rotación en Estados Unidos de América	
2.7 El Índice de Rotación y el Empleo a Largo Plazo en Estados Unidos de América	
2.8 Gráfica del Índice de Rotación de Empleados de Manufactura	
2.9 Datos Actuales Relativos al Índice de Rotación en México	
2.10 Causas que Generan la Rotación de Personal.	
2.11 Costo del Índice de Rotación.	
<b>CAPITULO III.- SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>24-40</b>
3.1 Origen de la Selección de Personal	
3.2 Importancia de la Selección	
3.3 ¿Qué es la Selección?	
3.4 Información Necesaria para la Selección de personal.	
3.5 Proceso de Selección Tradicional.	
3.6 Selección por Objetivos.	
3.61 Análisis de Puestos	
3.62 Solicitud Ponderada	
3.63 Prueba de Conocimientos	
3.64 Registros Observacionales	
3.65 Fase Final	
3.66 Observaciones Legales	
3.7 Selección por Competencias Laborales	
3.8 Centro de Evaluación o Assessment Center	
3.81 Origen del Centro de Evaluación o Assessment Center	

- 3.9 Diferencias y Similitudes de los Modelos de Selección
- 3.10 ¿Qué es la Entrevista?
- 3.101 Entrevista de Selección
- 3.102 Entrevista de Estructurada
- 3.103 Entrevista Conductual
- 3.104 Entrevista Situacional
- 3.105 Entrevistas no estructuradas
- 3.11 Análisis Comparativo en Procesos de Selección México Vs Estados Unidos de América

**CAPITULO IV.- PROCEDIMIENTO** **41-49**

- 4.1 A = Need Assesment (Evaluación de la Situación Actual)
- 4.2 D = Program Design (Diseño del Programa)
- 4.3 D = Program Development (Desarrollo del Programa)
- 4.4 I = Implementation of Program (Implementación del Programa)

**CAPITULO V.- ANALISIS Y RESULTADOS** **50-54**

- 5.1 E = Evaluation (Evaluación y Resultados del Programa)

**CONCLUSIONES** **55-56**

**LIMITACIONES Y SUGERENCIAS** **57**

**REFERENCIAS** **58-60**

**ANEXOS** **61**

## **RESUMEN**

Se desarrolló un programa formal por competencias laborales de reclutamiento y selección para el personal de manufactura en la empresa la Compañía, con el fin de reducir el alto índice de rotación un periodo de tres años fiscales 2006, 2007 y 2008; que van de Abril 2005 a Marzo de 2008. El nuevo programa se desarrolló considerando el diseño de nuevas herramientas de selección, las cuales nos ayudaron a predecir futuras conductas laborales, tales como, bajo ausentismo, alto rendimiento laboral, mejor arraigo a la empresa, buena resolución de conflictos interpersonales entre otros. Así mismo los candidatos contratados tuvieron un mejor entendimiento del puesto y sus responsabilidades, pronosticando el cumplimiento de objetivos, mejor ambiente de trabajo, por mencionar solo algunas de todas las ventajas obtenidas. Los supervisores y gerentes fueron entrenados en el uso de estas nuevas herramientas, para participar en la selección de personal, lo cual reforzó el compromiso de trabajo en equipo, en todas las áreas de la empresa. Los resultados al término de esos tres años fueron notablemente significativos, tanto en la reducción del índice de rotación, así como resaltando la calidad profesional del equipo de Recursos Humanos, el cual es visto como un contribuyente al logro de objetivos empresariales, construyendo y reforzando la confianza como socio de negocios.

Dado que los puestos de manufactura son generalmente considerados como el primer nivel laboral de la organización, la población fue considerada con candidatos de ambos sexos, con edades que van desde los 18 años en adelante, ya que no hay restricción de edad para solicitar empleo; siempre y cuando el candidato este física y emocionalmente apto para desempeñar las funciones básicas del puesto. El nivel escolar de la población fue totalmente abierto ya que solo se requiere de saber leer y escribir inglés básico, sin embargo hubo contrataciones de candidatos con estudios universitarios, pero cabe aclarar que no era un requisito del puesto.



## INTRODUCCIÓN

La Compañía está localizada en la Ciudad de Monroe, en el estado de Washington; es una de las empresas más importantes de la ciudad que ofrece empleo y excelentes beneficios a los residentes de la zona.

La Compañía ha sido líder en la manufactura de gabinetes para baños, cocinas, bibliotecas, librerías, salas de espera, salas de estar, en fin en una variedad ilimitada de espacios. Estos gabinetes son prefabricados o manufacturados bajo pedido específico del cliente, o por catálogo.

En los últimos años la Compañía ha experimentado gran crecimiento en sus ventas colocándose dentro de las principales compañías de esta industria. Sin embargo la Compañía estuvo encarando uno de los más grandes problemas de su historia, el cual si no se controla, será un factor determinante para el cumplimiento de sus metas a largo plazo y seguir liderando la industria de fabricación de gabinetes.

Este problema es el Alto Índice de Rotación en su fuerza de trabajo del área de manufactura. Este fenómeno no se había podido controlar y menos reducir a valores simbólicos. El índice de rotación promedio de la industria de los gabinetes es del 65% anual, mientras que CCCC alcanzo el 69% en año el 2006 y el 70% en el año 2007.

La dirección de Recursos Humanos se comprometió a desarrollar un programa formal de Reclutamiento y Selección basado en Competencias; con el propósito de mejorar la selección de candidatos, propiciar su permanencia en la empresa y con esto reducir el índice de rotación.

Este proceso comprendería el desarrollo de Herramientas de Selección que permitan:

- Detectar conductas en el ambiente laboral.
- Predecir permanencia en el trabajo.
- Disminuir el Índice de rotación.

El presente Reporte Laboral tiene como principal objetivo demostrar que un Programa Formal de Selección de Personal es determinante para atraer, seleccionar y retener empleados, disminuyendo significativamente el índice de rotación.

Este reporte laboral se compone de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

El **Capítulo I** describe el **CONTEXTO LABORA** donde se realiza el presente reporte laboral.

El **Capítulo II** hace referencia a la **ROTACIÓN DE PERSONAL**, considerando las causas más comunes por las cuales los empleados se separan de sus empresas, tanto en Estados Unidos de América, así como en México.

En **Capítulo III** se habla de la **SELECCIÓN DE PERSONAL**, describiendo fases de un proceso tradicional, así como el de selección por competencias, tanto en Estados Unidos de América como en México.

El **Capítulo IV** se refiere al **PROCEDIMIENTO** utilizado en la aplicación del Proceso de Selección en la Empresa la Compañía.

El **Capítulo V** presenta el **ANÁLISIS Y RESULTADOS** obtenidos en el presente Reporte Laboral.

**CAPITULO I**  
**CONTEXTO LABORAL**

## **CAPITULO I.- CONTEXTO LABORAL**

La Compañía inicia sus operaciones en el año de 1981 en la ciudad de Lynnwood, WA bajo el nombre de Sky Valley Company. Debido al constante crecimiento en la operación diaria, así como en instalaciones y personal; los accionistas decidieron cambiar de localidad. La ciudad de Monroe, Washington fue la elegida para tales efectos, y en el año de 1997 la compañía se establece en su localidad actual.

### **1.1 Misión**

Ser el Líder en la Industria de Gabinetes, proporcionando a nuestros accionistas aceptables ganancias y a nuestros clientes productos de alto valor y calidad, y servicios confiables de la mejor manera posible.

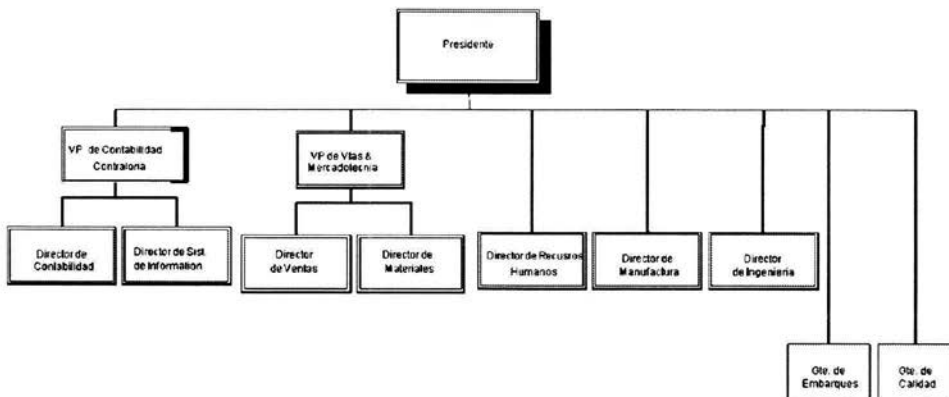
### **1.2 Sus Valores**

1. Honestidad con nuestros accionistas, clientes, proveedores, prójimo y empleados.
2. Hacer lo que decimos que hacemos.
3. Proveer un ambiente laboral seguro y progresivo.
4. Tratar a nuestro prójimo, empleados, proveedores y clientes con respeto y justicia.
5. Proporcionar un ambiente de comunicación abierta, crecimiento, oportunidad, participación e información para nuestros empleados.
6. Mejorar continuamente con la velocidad apropiada nuestros productos, procesos, tecnología, y servicios para cumplir las demandas cambiantes del mercado.
7. Ser un buen ciudadano en la comunidad.
8. Ser responsable ecológicamente.
9. Aceptar la responsabilidad de nuestras acciones individuales y colectivas.

La empresa cuenta con diferentes políticas y procedimientos que le permiten administrar cada uno de los departamentos.

La estructura organizacional de la Compañía se constituye por la Dirección General, quien reporta a los accionistas. Al Director General, le reportan directamente: 2 Vice-Presidentes, 3 Directores y 2 Gerentes.

### 1.3 Organigrama de la Dirección General / Alta Gerencia



Para efectos del presente reporte laboral, nos centraremos en las direcciones de Manufactura y Recursos Humanos

### 1.4 Área de Manufactura

El área de manufactura está dividida en tres grandes secciones, tal y como se muestra en el siguiente organigrama:

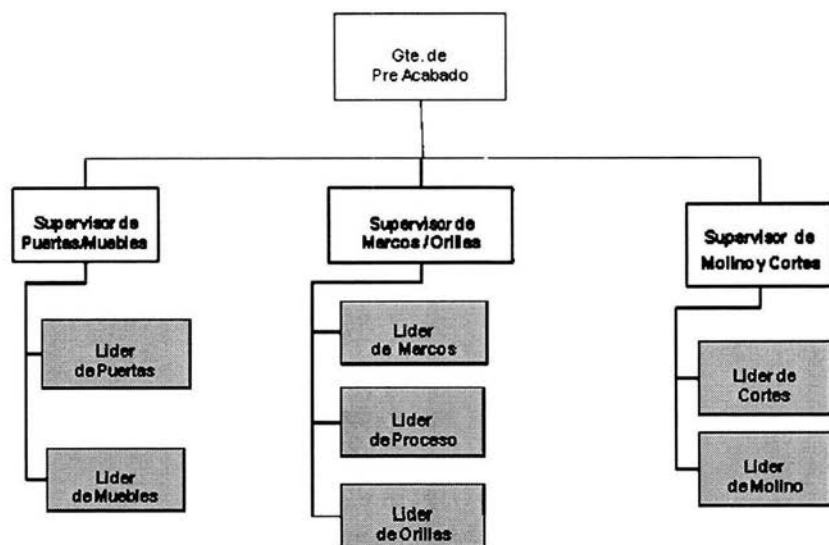
Pre-Acabado, 111 trabajadores  
Acabado, 133 trabajadores  
Post-Acabado, 116 trabajadores.

#### Organigrama del área de Manufactura

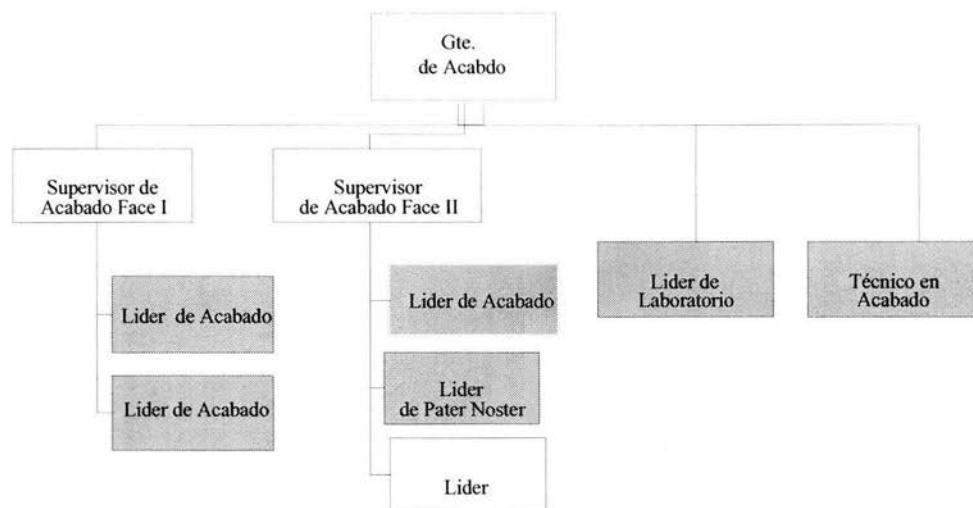


Para fines prácticos, se presentarán a continuación los organigramas de las tres áreas de manufactura solo hasta los niveles de Líderes de Grupo y Facilitadores:

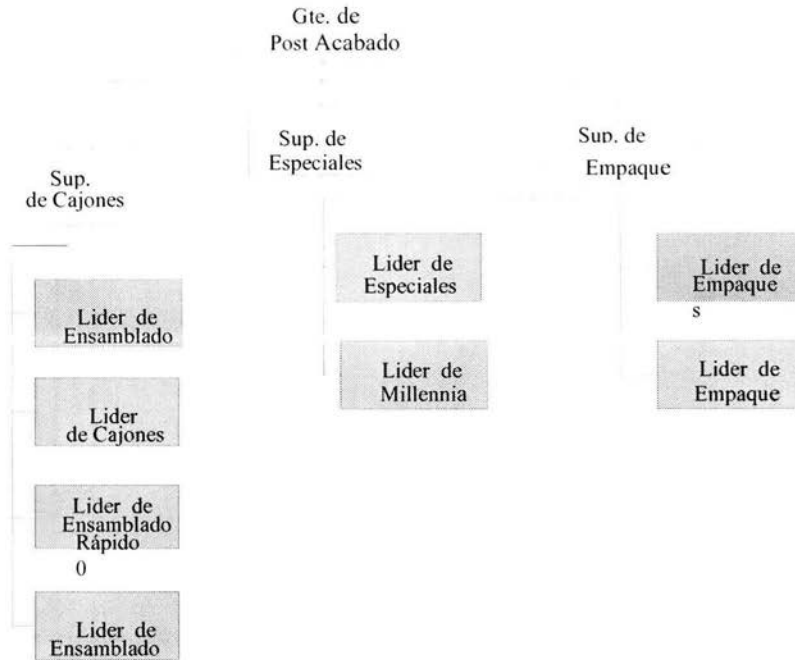
### Organigrama del Departamento de Pre-Acabado



### Organigrama del Departamento de Acabado



## Organigrama del Departamento de Post – Acabado



### 1.5 Departamento de Recursos Humanos:

La dirección de Recursos Humanos se constituye de:

1 Director de Recursos Humanos

**1 Especialista Sr. de Recursos Humanos. Puesto desempeñado por Gustavo Tejeda, autor del presente Reporte Laboral.**

1 Especialista de Recursos Humanos

1 Especialista Jr., de Recursos Humanos

1 Coordinadora de Recursos Humanos

1 Coordinadora de Seguridad

1 Recepcionista.

## Organigrama de Recursos Humanos

Director de  
R. H.

Especialista Sr.  
de R.H.

Especialista  
de R.H.

Especialista Jr.  
de R. H.

Coord. de  
R.H.

Coordinador  
de Seguridad

Receptionista

Cada sección del área de manufactura es atendida por cada uno de los Especialistas de Recursos Humanos, y la asignación es en base a la complejidad y el número de empleados a atender.

Las funciones de los Especialista de Recursos Humanos, son el proporcionar guía, apoyo y asesoría aplicando las mejores prácticas de Recursos Humanos en las áreas de Reclutamiento, Selección, Relaciones Laborales, Compensación, Resolución de Conflictos en materia de discriminación o Empresa – Empleado; siempre dentro del marco Jurídico – Laboral dando cumplimiento a las políticas de la empresa, la regulaciones estatales y federales. Además de Construir una relación sólida de trabajo con los supervisores departamentales, así como todos los empleados del área de manufactura, sirviendo como enlace entre estos y los siguientes niveles organizacionales de la empresa, tal y como lo describe nuestra misión:

***El Departamento de Recursos Humanos atraerá, desarrollará, retendrá y apoyará a todos los empleados, proporcionando Pericia en Recursos Humanos, Liderazgo y Consejo Profesional a los dirigentes de la empresa para asegurar que la visión de la organización sea realizada.***

Después de revisar a grandes rasgos el ambiente donde se realizó el presente reporte laboral, ahora hablaremos de la Rotación de Personal, que es el problema que motiva la implementación de un **Programa de Selección para Reducir la Rotación de Personal.**



**CAPITULO II**  
**ROTACION DE PERSONAL**

## **CAPITULO II.- ROTACION DE PERSONAL**

A la rotación de se le conoce como la fluctuación de personal y se lleva a cabo entre una organización y su entorno, se define por el número de personas que ingresan y sale de la organización. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones, retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo; la cual se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones y elaborar diagnósticos.

Mobley (1982) define la rotación de personal como la suspensión individual del personal afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria o salario de la compañía.

Arias Galicia (1990), se entiende como índice de rotación, el ingreso y el egreso de empleados en una organización, o sea que el índice de rotación de personal es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa en el transcurso de cierto tiempo.

Si el porcentaje del índice de rotación es muy elevado, evidentemente es sintomático de la existencia de algunos problemas. El índice de rotación es muy costoso y se refleja en gastos elevados en reclutamiento, selección, entrenamiento, entre otros.

Como el absentismo, el índice de rotación está relacionado a la satisfacción laboral y el compromiso de la organización. El Índice de Rotación ocurre cuando los empleados dejan una organización y tienen que ser reemplazados.

De acuerdo a Mathis, R y Jackson J.H. (2003) existen diferentes tipos de índices de rotación, las cuales tienen diferentes causas y consecuencias, tales como:

- Índice de Rotación Involuntario.
- Índice de Rotación Voluntario.
- Índice de Rotación Funcional.
- Índice de Rotación Disfuncional.
- Índice de Rotación Controlable.
- Índice de Rotación Incontrolable.

### **2.1 Índices de Rotación**

No todos los índices de rotación son negativos para las organizaciones, porque algunas pérdidas de la fuerza laboral son deseables, especialmente si esos trabajadores son de bajo desempeño.

La rotación de personal es un fenómeno que es necesario disminuir en las organizaciones por lo que a continuación se explica que si el índice de rotación es muy elevado, se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa, que ocasiona una falta de estabilidad.

El índice ideal, permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir, aunque en realidad no existe un número que defina el índice ideal de rotación.

La empresa de acuerdo a la situación específica en la que viven, en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado es quien establece el índice real. Aquí lo importante es la estabilidad que obtiene la empresa al tener entradas y salidas de personal ya sean voluntarias o por decisión de la misma empresa.

## **2.2 Historia del Índice de Rotación en Estados Unidos de América.**

El índice de rotación mide el movimiento de los trabajadores que ingresan y salen de una empresa en particular. Consecuentemente, la preocupación y el interés de medir tal movimiento surge cuando la gente empezó a trabajar para una empresa, (en vez de auto-emplearse como en la producción agrícola u otro oficio) pasó a ser la norma. El crecimiento de las empresas a gran escala a finales del siglo XIX y la importante disminución (en términos de porcentaje) del empleo agrícola destinado a un creciente número de trabajadores que fueron empleados por empresas. Fue sólo en este contexto cuando se interesan en la medición del índice de rotación y la comprensión de las causas que la generan.

## **2.3 Tendencias del Índice de Rotación en Estados Unidos de América.**

Las medidas del índice de rotación están ligadas típicamente en función de la tasa de la separación (renuncias, despidos, separación masiva de empleados por reducción en la fuerza laboral o cualquier otra causa imputable a la empresa). Los datos acumulados acerca del índice de Rotación de los trabajadores de Estados Unidos de América están disponibles de una serie de estudios que se enfocan en el sector industrial. Estos datos muestran las tasas altas del índice de rotación (la tasa anual que excede 100%) en las décadas tempranas del siglo XX, los descensos substanciales en los años veinte, fluctuaciones significativas durante la crisis económica de los años treinta y el estallido de los años de la Segunda Guerra Mundial, y de regreso nuevamente a las tasas bajas de los años veinte en la era de la post guerra. (Figura 1).

Estudios del índice de rotación revelan que entre los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX, el porcentaje excedía el 100%, que para las épocas ese índice era muy común en muchas de las industrias. Los hombres de negocios expresaron su preocupación por las tasas altas del índice de rotación al principio del siglo y numerosos estudios realizados para comprender sus causas y las consecuencias. (Douglas 1918, Lescohier 1923, y Slichter 1921.) Algunos de estos estudios se centraron en la irregularidad en la demanda del trabajo que tuvo como resultado los despidos involuntarios por trabajos de temporada o cíclicos. Otros interpretaron las tasas altas del índice de rotación como una indicación del descontento del trabajador y problemas laborales. Muchos observadores comenzaron a reconocer que ese índice de rotación fue costoso para la empresa (en función de los costos de contratación y entrenamiento) y para el trabajador (en función de la irregularidad de sus ingresos).

#### **2.4 Declive del Índice de Rotación en los años 1920s en Estados Unidos de América.**

El descenso acumulado en el índice de rotación en los años veinte parece ser el principio de una tendencia de largo plazo. Numerosos estudios, procurando identificar por qué trabajadores empezaron a dejar sus trabajos con menos frecuencia, han señalado la importancia que de relaciones alteradas de empleo afectan al índice de rotación. (Owen 1995b, Ozanne 1967, y Ross 1958.) Las nuevas prácticas de empleadores, clasificado inicialmente como el trabajo del bienestar y luego como el desarrollo de mercados internos de trabajo, incluyó una variedad de políticas que apuntó a reforzar la relación entre trabajadores y empresas. La más importante de estas políticas fue el establecimiento de departamentos de personal, ofrecer la compensación basada en la antigüedad y de la provisión del entrenamiento en el puesto de trabajo y la promoción interna dando paso al escalafón. En los Estados Unidos de América estos cambios en prácticas de empleo empezaron en pocas empresas al llegar al siglo XX, intensificándose durante la Primera Guerra Mundial y se esparcieron más en los años veinte. Sin embargo, otros han sugerido que los cambios en la conducta de renunciar en los años veinte, fueron el resultado de descensos de inmigración y los mercados de poca demanda de trabajo (Goldin 2000, Jacoby 1985).

Aún la motivación de las empresas por la implementación de las nuevas prácticas es susceptible de debate. Un argumento se centra en cómo el cambio de trabajos manuales a la producción de gran escala, aumentó la importancia de habilidades específicas al entrenamiento en el trabajo. Así que la inversión más grande de las empresas fue el entrenamiento, el cual significó ser el más costoso al perder a trabajadores que se van y proveer de estos empleados a empresas con bajos índices de rotación. Sin embargo, otros han proporcionado la evidencia que el escalafón y la promoción interna no siempre fueron aplicados para recompensar la productividad aumentada del trabajador como resultado del entrenamiento en el trabajo. Si no, estas prácticas del empleo fueron a veces tentativas para apaciguar a los trabajadores y para prevenir la sindicalización. Los economistas laborales también han notado que, proporcionar varias formas de compensación diferida (pensiones, incremento de los sueldos, entre otros) puede aumentar el esfuerzo de trabajador y reduce los costos de supervisión. Los escalafones establecidos dentro de las empresas reflejaron una

tentativa para anticiparse a la sindicalización, una medida de proteger las inversiones de la empresas fue el entrenamiento; bajando el índice de rotación y/o asegurar que el esfuerzo del trabajador está todavía abierto a debate, aunque las explicaciones no son necesariamente mutuamente exclusivas (Jacoby 1983, Lazear 1981, Owen 1995b, Sundstrum 1988, Stone 1974).

## **2.5 Tendencias Subsecuentes del índice de Rotación en Estados Unidos de América.**

En los años 30s y 40s la inestabilidad en el índice de rotación aumentó y las relaciones entre los componentes de separaciones totales fueron cambiadas (Figura 1). La depresión de los mercados laborales de los años 30s significaron que el índice de las renuncias pro - cíclicas bajara, pero incrementarían los despidos masivos, manteniendo relativamente alto el índice de rotación por el total de separaciones (en promedio 57 por 100 empleados entre 1930 y 1939). Durante los años de la Segunda Guerra Mundial en el mercado laboral, el índice de rotación otra vez alcanzó las tasas que excedían el 100%, con aumentos en la renuncias. Las renuncias y los despidos masivos disminuyeron después de la guerra, produciendo un Índice de Rotación mucho más bajo y menos volátil entre 1950 y 1970 (Figura 1).

Aunque el descenso en el índice de rotación en la parte temprana del siglo XX fue visto por muchos como un signo de mejores relaciones entre trabajadores y empresa, el bajo índice de rotación después de la Segunda Guerra Mundial hizo a los macro-economistas a comenzar a preguntar los beneficios de construir fuertes relaciones entre trabajadores y empresas. Específicamente, había preocupación por esos contratos de empleo de largo plazo, los cuales quizás generarán rigidez en salario que podría tener como resultado el incremento de desempleo y por otro mercado laboral ajustándose a los problemas del momento (Ross 1958). Más recientemente, economistas laborales se han preguntado si el movimiento hacia las relaciones a largo plazo entre trabajadores y empresas se invierte. "Cambios en la Estabilidad del Trabajo y la Seguridad en el empleo" una publicación especial del Diario de los Economistas Laborales (Octubre 1999) incluye numerosos análisis sugiriendo que esa inestabilidad del trabajo se incrementa entre algunos grupos de trabajadores (especialmente éstos con mayor antigüedad) alrededor las actividades de reestructuración de los años noventa.

## **2.6 Métodos y Análisis del Índice de Rotación en Estados Unidos de América.**

Los análisis históricos del índice de rotación han dependido de dos tipos de información. El primer tipo consiste en datos a nivel de empresa en un particular lugar de trabajo, o la recopilación de información por parte de la oficina gubernamental del trabajo o a través de empresas privadas de consultoría, las cuales toman información de algún sector en particular de la industria o de lugares geográficos. Si estos datos del índice de rotación son clasificados en sus componentes - renuncias, despidos masivos, y reducción de la fuerza laboral - la renuncia como modelo puede ser empleado para analizar el componente del trabajador relacionado a la conducta de búsqueda del trabajo. (Parsons 1973) Estos análisis (Owen

1995) estima el índice de renuncias como una función de las variables que reflejan las condiciones de trabajo, por ejemplo, los relativos sueldos del desempleo y de las variables de oferta de mano de obra, que reflejan las distribuciones de edad/sexo y flujo de inmigrantes.

El segundo tipo de datos del índice de rotación es generado por los registros de desempleo o encuestas gubernamentales como fuente de información específica de trabajadores individuales. Historias de trabajos pueden ser creadas con esa información y usada para analizar el impacto de las características individuales como la edad, educación y ocupación en el índice de rotación, permanencia en la empresa y la experiencia profesional. El análisis de este tipo de datos emplea típicamente un modelo de "riesgo" que estima la probabilidad de renuncia de un trabajador a su trabajo como una función de características individuales del trabajador. (Carter y Savoca 1992, Maloney 1998, Whatley y Sedo 1998.)

Existen varias formulas para el cálculo del índice de rotación, (Arias Galicia 1990) a continuación mencionaremos las más utilizada:

$$a) R = B / N \times 100$$

$$b) R = B - 1 / N \times 100$$

En donde:

R = Índice de Rotación

B = Número total de bajas

N = Promedio de empleados en la nómina, en el período considerado:

I = Numero inevitable de bajas (renuncias, despidos, muertes).

## **2.7 El Índice de Rotación y el Empleo a Largo Plazo en Estados Unidos de América.**

Otra medida del índice de rotación es la relación del trabajador - empresa, es la permanencia del número de años que un trabajador permanece en un trabajo o empresa en particular. Mientras el descenso significativo en el índice de rotación (como el observado en los años veinte) será probablemente reflejado en un incremento de la permanencia en promedio con la empresa, los índices altos de rotación no implican que esa larga permanencia no esté presente entre la fuerza de trabajo.

Si el alto índice de rotación es concentrado entre un subconjunto de trabajadores (jóvenes y/o sin experiencia), el índice de rotación alto entonces puede coexistir con la existencia de trabajos temporales o de corta vida para otro subconjunto. Por ejemplo, Los índices de rotación altos que fueron comunes a mediados de los años 20s, coexistían con trabajos de largo plazo para algunos trabajadores. La evidencia indica que mientras el empleo a largo

plazo llegó a ser más común en el siglo XX, no estuvo completamente ausente de mercados laborales de siglo XIX (Carter 1988, el Carter y Savoca 1990, Hall 1982).

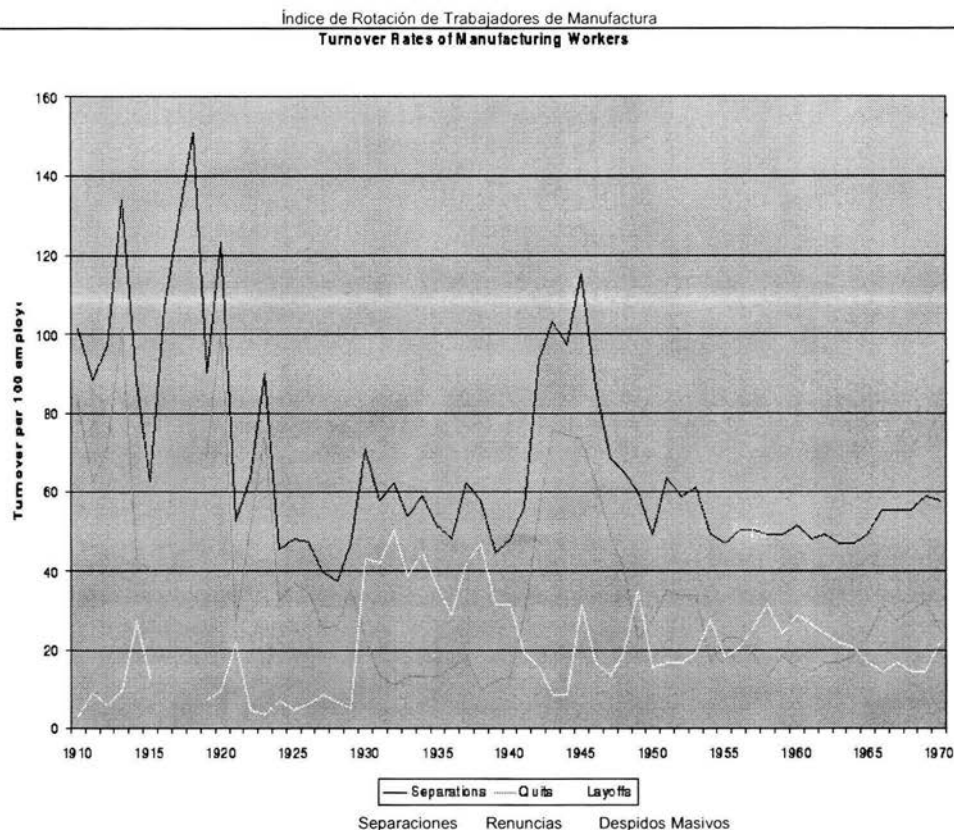


Figura 1. Índice de Rotación de empleados de manufactura en Estados Unidos de América.

## 2.8 Grafica del Índice de Rotación de Empleados de Manufactura

Los datos del Índice de Rotación usados para crear al gráfica vienen de tres fuentes separadas: Brissenden y Frankel (1920) para los datos de los años 1910-1918; Berridge (1929) para los años 1919-1929; y La oficina del Censo de los Estados Unidos de América (1972) para los años 1930-1970. Varios ajustes fueron necesarios para presentarlos en un solo formato. El estudio de Brissenden y Frankel calcularon los componentes separados del índice de rotación (renuncias y los despidos masivos) de sólo una sub-muestra de sus datos. Los datos de la sub-muestra fueron utilizados para calcular el porcentaje de separaciones totales por renuncias y despidos masivos, y estos porcentajes fueron aplicados a los datos de separaciones totales de la muestra total para estimar los componentes por renuncias y

despido masivos. Los datos de los años 1930-1970 reportados a la Oficina de Estadística Histórica de Estados Unidos de América por el Bureau de Estadística Laboral en los años 1909-1971. A diferencia de la serie anterior, estos datos fueron reportados originalmente como promedios mensuales y han sido convertidos en índices anuales multiplicándolos por 12.

Además de los ajustes descritos arriba, hay cuatro asuntos que relacionan la comparabilidad de estos datos que deben ser citados. Primero, los datos del índice de rotación para el período de 1919 a 1929 son las índices de la mediana, mientras que los datos de antes y después de ese período fueron compilados como medias ponderadas de los índices de todas las empresas encuestadas. Si empresas más grandes tienen índices de rotación más bajos (Arthur Ross 1958), las medianas serán más altas que las medias ponderadas. Los datos para un año cubiertos por ambos estudios (1919) confirma esta diferencia: los índices de rotación de mediana de Berridge (los datos de los años veinte) excede el índice de rotación de la media ponderada de Brissenden y Frankel (los datos de 1910). Brissenden y Frankel sugirieron que el índice de rotación verdadero en el área de manufactura pudo haber sido mucho más alto en su muestra estadística.

El Bureau de Estadística Laboral ha asegurado que la movilidad de empleo ha sido una preocupación en los datos que se proporcionan más que poner atención en los problemas de su fuerza laboral que las generaba. La información de estas empresas es concerniente a las que tenían más o menos sistemas centralizados del empleo y eran relativamente más acertadas en el mantenimiento de una fuerza de trabajo estable (1920, P. 40).

Una tendencia semejante de la subestimación continuó con la recopilación de datos por parte del Bureau de Estadística Laboral porque el tamaño de la empresa de la muestra fue más grande que el tamaño de la empresa en el total de la población entera de empresas de manufactura (Oficina del Censo, p.160 de los Estados Unidos de América), y empresas más grande tienden a tener los índices de rotación más bajos.

El segundo, los datos para 1910-1918 (Brissenden y Frankel) incluyen a trabajadores en entidades de servicio público y establecimientos mercantiles además de trabajadores en empresas de manufactura, por lo tanto no son directamente comparables al índice de rotación de los trabajadores de manufactura. Sin embargo, trabajadores de empresas de otros giros tuvieron un índice de rotación bajo en comparación con los trabajadores de manufactura en ambos periodos 1913/14 y 1917/18 (Brissenden y Frankel). Así, el descenso de índice de rotación de trabajadores de manufactura de los años de 1910 a los años veinte puede ser realmente subestimado.

El tercero, el índice de rotación para 1910 a 1918 (Brissenden y Frankel) fueron calculados originalmente por hora de trabajo. El número de empleados fue estimado en un trabajador por 3.000 horas del trabajo - el número de horas en un año típico del trabajo. Esta conversión genera el número de trabajadores en un año entero, no teniendo en cuenta ninguna hora de trabajo en actividades pro-cíclicas. Si las horas de trabajo son pro cíclicas, este cálculo exagera el número de trabajadores durante un lapso específico (reducción de la fuerza laboral), así disminuyendo el índice de rotación en los ciclos económicos.



Cuarta, el total de las separaciones son clasificadas en renunciaciones, despidos masivos o alguno otro. (Incluyendo el reclutamiento militar, muerte y jubilación). Antes de 1940, las "otras" separaciones fueron incluidas en renunciaciones.

## 2.9 Datos Actuales Relativos al Índice de Rotación en México

Una de las citas más actuales encontradas sobre el índice de rotación en México es la del periodista Fernando Pedrero del El Universal, de la Ciudad de México, el cual en su columna del 14 de Junio de 2006 apunta:

El fenómeno en México será creciente, ante la llegada de empleados del extranjero

Durante 2006, el nivel de rotación de personal en México se incrementará principalmente en niveles de ejecutivos, debido a fusiones, adquisiciones y en algunos casos por contratación de personal extranjero altamente experimentado y a menor costo, destacaron expertos de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) y de Mercer Human Resources Consulting.

De acuerdo con la Amedirh, otro aspecto se suma al fenómeno de la alta rotación en México, el de los ex empleados estadounidenses, denominados la generación de los *baby boomers*, de los cuales miles dejarán sus puestos este año para dedicarse a diversas actividades, entre ellas radicar en México.

La Asociación destacó que los niveles medios y operativos se mantendrán en cifras muy similares respecto del año anterior. Durante 2005, el índice de rotación fue de 9.86%, el cual se mantendrá en el mismo porcentaje.

Los expertos explicaron que una alta rotación de personal implica para las empresas estar constantemente en la búsqueda para llenar esas vacantes, lo que eleva los costos en nómina, por lo que muchas optan por reinstalar y reubicar personal en otras áreas del negocio por el mismo salario, para evitar un mayor impacto.

La firma de consultoría AON Consulting señaló que actualmente el nivel promedio de rotación es de 12%, pero industrias como la farmacéutica y la de cosméticos y belleza se multiplica hasta llegar a niveles de 60 y 80%. Reyes-Heroles (2007).

Ante esta situación, Ana Velázquez, gerente de Operaciones del Área de Compensaciones y Servicios de Información Global de Mercer Human Resources Consulting, explicó que las empresas están buscando nuevas formas de contratación, como es el *outsourcing*, que les permite optimizar las inversiones y concentrarlas en áreas estratégicas.

Señaló que los puestos que más enfrentan la rotación son ventas, administrativos y operativos, ya que en estos los salarios son más bajos y variables. "Si el personal no alcanza los objetivos y las metas puede ser reemplazado por quien sí muestre resultados", destacó.

Estadísticas de AON Consulting revelan que hacer antigüedad es cada vez menos frecuente, y actualmente 12 de cada 100 empleos son reemplazados al año, como consecuencia de mejores alternativas laborales.

De acuerdo con esta firma, casi 60% de los empleados están bajo contratos eventuales u *outsourcing*, lo que provoca una alta rotación en los centros de trabajo.

Los expertos aseguraron que la antigüedad laboral está generando altos costos, por lo que la rotación se ha convertido en una práctica cotidiana en aumento. Hoy, las empresas buscan no pagar altas indemnizaciones de ley a sus trabajadores, por lo que se está elevando la rotación, la cual desde su perspectiva no es del todo mala pues trae consecuencias positivas tales como una reingeniería de procesos como resultado de la absorción de otras funciones, la integración de nuevos procesos gracias a los conocimientos de nuevos integrantes, y una mejora en el clima laboral.

## **2.10 Causas que Generan la Rotación de Personal.**

- De acuerdo a Martin Day, Director de Survey Galaxy Ltd., en Inglaterra (2006) perder buenos empleados no sólo representa un gasto en función del tiempo, el esfuerzo y el costo asociado de encontrar un reemplazo calificado, sino también repercute en el costo inaudito de perder el conocimiento y la experiencia insustituibles en la organización; perder a buenos empleados es un problema donde la prevención es definitivamente la mejor curación.

Hay dos razones muy comunes del descontento del empleado que a menudo puede tener como resultado decidir por cambiar de trabajos, una, la falta del desarrollo de carrera y/o problemas con su jefe inmediato.

- Lo anterior se refuerza con las investigaciones realizadas por Mowday (1982) mencionando que en los últimos veinticinco años, se han realizado estudios que involucran a la rotación de personal, los cuales han establecido modelos prácticos para su explicación. Estos modelos adjudican la rotación a diferentes factores, como la insatisfacción del empleado hacia el trabajo y los factores económicos. Steers y Porter (1983) realizaron una investigación demostrando la influencia de la satisfacción en el trabajo, la retribución monetaria y el estilo del supervisor en la rotación. Dos de los motivos más importantes son una pobre supervisión y una persona equivocada en un puesto equivocado, afirmaron Bittel y Newstrom (1993).
- En una investigación practica realizada por Elsa Margarita Benavides Coronado y Ana Fabiola Pimentel Félix del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (2000) con 130 operadores de ambos sexos de la empresa Scientific Atlanta de México, Donde obtuvieron como una de sus conclusiones que las razones por las cuales los trabajadores cambian de empleo se debe en mayor parte a las condiciones de trabajo.

Otra de las causas que mencionan como un factor determinante para que los trabajadores cambien de empleo como causa interna, es el tipo de liderazgo ejercido

por su supervisor, en este caso se encontró que el liderazgo juega un papel determinante a la hora de tomar una decisión para cambiar de empleo, pero contrario a lo esperado, los resultados fueron muy balanceados, lo cual indica que si tiene un efecto tanto positivo como negativo el liderazgo ejercido en los trabajadores.

- Mariano Vázquez de la Firma Coach Ontológico Profesional (2006 ) precisa que si bien las razones pueden ser variadas, se ha llegado a determinar que hay cinco razones principales de por qué la gente deja sus trabajos, las cuales son aplicables a la mayoría de las organizaciones y estas son:
  1. Salarios y/o beneficios inadecuados.
  2. Falta de reconocimiento.
  3. Insatisfacción con la dirección (manera en que se sienten dirigidos y orientados en el trabajo).
  4. Aburrimiento.
  5. Oportunidades limitadas de progreso.

Asimismo, en estos tiempos vemos que los últimos 4 puntos son los de mayor incidencia en el índice de rotación.

- La firma de consultoría de Recursos Humanos *Watson Wyatt* publicó en Febrero 15, 2008 resultados de un estudio que elaboró sobre ambos puntos de vista (empleados/empleadores) acerca de los motivos por lo que los empleados se van de una empresa. Cabe mencionar que este estudio está basado en empleados con estudios superiores, el cual fue realizado en los cinco continentes. La muestra estuvo conformada por 946 empresas de diferentes tipos de industria y 13,000 empleados.

Este estudio habla de la dificultad que las empresas tienen en mantener a sus trabajadores buenos y concluyen que 70% de las empresas dicen que tienen dificultad en atraer a empleados con calificaciones que ellas denominan críticas. Además el 52% dicen que tienen dificultades de retener a sus mejores trabajadores y 56% tienen dificultades de retener a sus trabajadores con competencias críticas.

Más interesante es que analizan las razones que dan los trabajadores por marcharse y lo comparan con las razones que dan las empresas y estas son diferentes en un tema muy importante. El estudio arrojó resultados globales, así como en forma regional.

Para fines del presente reporte laboral solo presentaremos los resultados arrojados en los Estados Unidos de Norteamérica y Latinoamérica.

En USA la muestra la conformaron 214 empresas de los diferentes sectores industriales con más de 1,000 empleados en promedio. El total de empleados encuestados fue de 1,300.

La muestra de Latinoamérica estuvo conformada por 95 empresas de los todos los sectores industriales con más de 250 empleados en promedio, localizadas en Argentina, Brasil y México; arrojando los siguientes resultados:

Tabla 1. Razones por las cuales los empleados dejan sus trabajos (Watson Wyatt 2007).

Estados Unidos de América		Latinoamérica	
Razones del Empleado	Razones del Empleador	Razones del Empleado	Razones del Empleador
Nivel de Stress 37%	Salario 52%	Nivel de Stress 40%	Salario 53%
Salario 33%	Falta de Oportunidades de desarrollo 47%	Salario 28%	Falta de Oportunidades de desarrollo 49%
Falta de ascenso 26%	Falta de ascenso 45%	Falta de ascenso 26%	Falta de ascenso 43%
Falta de Oportunidades de desarrollo 23%	Mala Relación con su jefe 35%	Balance Trabajo / Calidad de Vida 25%	Mala Relación con su jefe 41%
Balance Trabajo / Calidad de Vida 22%	Balance Trabajo / Calidad de Vida 24%	Mala Relación con su jefe 23%	Balance Trabajo / Calidad de Vida 23%

La primera razón que los trabajadores dan por irse de una empresa es el nivel de estrés que sienten en su trabajo y en su empresa. ¡La primera razón que dan!

Sin embargo esta razón no está ni en los primeros cinco de las razones que dan las empresas de por qué pierden a sus trabajadores. El resto de las cinco razones principales son comunes en las dos listas.

¿Cómo es que existe esta falta de entendimiento? ¿Cómo puede ser que las empresas ni se dan cuenta de la razón principal de la pérdida de sus trabajadores?

Además, el estudio encontró que, cuando los trabajadores están satisfechos con su nivel de estrés y con su balance de vida laboral/personal, 86% se queda en su empleo. Este porcentaje baja al 64% cuando el trabajador no está satisfecho con este balance.

Adicionalmente, 88% los que están satisfechos con este balance recomiendan sus empresas a otros, porcentaje que baja al 55%, cuando no están satisfechos con este balance.

La Sociedad de Administración de Recursos Humanos por sus siglas en inglés (SHRM) publicó en el año de 2002 los siguientes resultados obtenidos de su encuesta Prácticas de Retención de Personal:

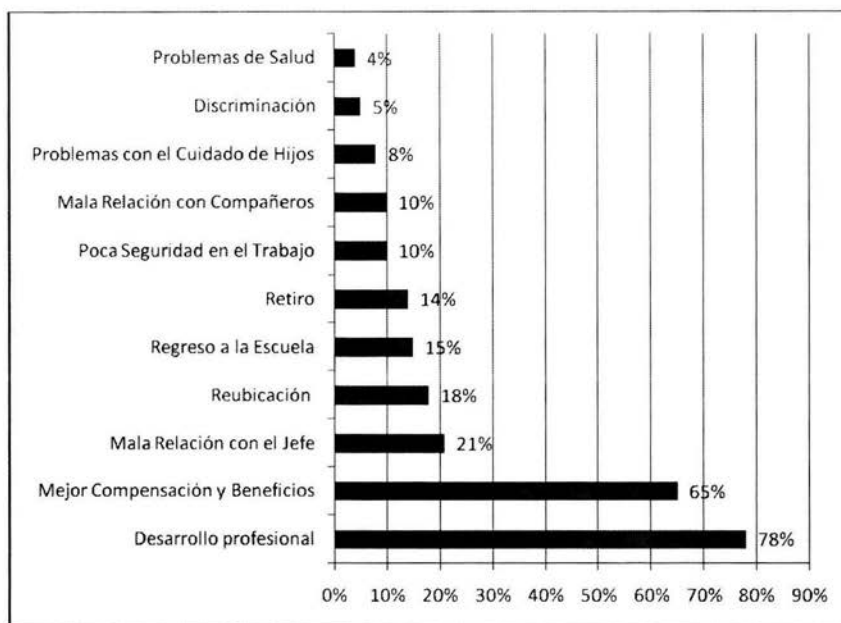


Figura 2. Razones por las cuales voluntariamente se cambia de empleo.

En el lado izquierdo de la gráfica se describen las razones más comunes del porque los empleados dejan voluntariamente su trabajo. Estos resultados se obtuvieron del análisis de información de las empresas encuestadas de todos los giros industriales en territorio estadounidense. La Sociedad de Administración de Recursos Humanos (SHRM) indica que los tres factores con más alto índice son Oportunidad de Desarrollo Profesional, Compensación / Beneficios y Mala Relación con el Jefe, los cuales son controlables e influenciados por las organizaciones, pero los restantes son controlables por los empleados mismos.

Como se puede observar en las investigaciones y bibliografía consultada, las razones por las cuales los empleados dejan o cambian de trabajo son variadas, coincidiendo en algunas de ellas, pero no siempre es la razón principal. Algunas veces los resultados apuntan a que la razón principal está ligada al pago, otras a la mala relación con el jefe y algunas otras veces a la falta de desarrollo profesional, sin ser una afirmación, estas tres razones siempre figuran en las más comunes y altas en su porcentaje de incidencia.

### 2.11 Costo del Índice de Rotación

El costo del índice de rotación indica cuánto cuesta la rotación de personal y su impacto en la rentabilidad de las empresas. Este costo incluye los costos directos de reclutamiento de

nuevos empleados, tiempos de entrevista, trabajo administrativo asociado a la contratación, entrenamiento, tiempo de supervisión, y pago de tiempo extra pagado a los empleados que cubren a los empleados que generan la vacante. La Sociedad de Administración de Recursos Humanos (SHRM) proporciona el siguiente ejemplo para ilustrar el costo y el ahorro que se obtiene al reducir el índice de rotación en un 15% anual, los costos son dados en dólares americanos:

- Número de empleados..... 500
- Índice de rotación anual.... 60%
- Número de empleados perdidos ..... 300
- Costo promedio por empleados perdidos. .... \$1,694
- Costo total anual .....\$508,000
- Ahorro reduciendo el índice rotación en un 15%. ..... \$126,000

En este costo también se está tomando en cuenta los costos indirectos. Investigaciones apuntan a que los costos indirectos de la rotación de personal pueden ser de 2 a 5 veces más altos que los costos directos. Esos costos son más difíciles de cuantificar y asignar un costo objetivo, pero ahí están y son reales. 1998 The People Solution Inc.

Lo cierto es que el perder un empleado cuesta mucho dinero a las empresas, siendo esta una de las razones por la cual en la compañía PeopleSoft México donde trabaje hace algunos años (2003 – 2004), implementamos un programa de entrenamiento y concientización dirigido a gerentes y directores para retener a sus empleados. Este programa también resaltaba los costos de perder a un empleado, el cual a grandes rasgos representa el costo equivalente a la compensación anual del empleado, ya que implica todos los gastos relacionados desde la generación de la vacante, proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, curva de aprendizaje y generación de resultados. En la parte de selección se considera el costo de las horas invertidas en entrevistas por el equipo que participaba en el proceso de Targeted Selection, la cual Grados (2003) la define como selección acertada, la cual será descrita como parte del siguiente capítulo.

Como conclusión de este capítulo, tenemos que el índice de rotación en México al igual que en Estados Unidos de América es determinado por diferentes factores comunes, entre los cuales podemos citar como los más predominantes a los que están ligados a la compensación, a la falta de desarrollo profesional y la mala relación del empleado con el jefe. Sin embargo, bajo las circunstancias actuales de la desaceleración económica en los Estados Unidos de América, la cual afecta a México y al mundo entero; el índice de rotación se ha visto incrementado por la pérdida de empleos en todos los sectores industriales, rompiendo los records nunca antes registrados desde la Gran Depresión en 1929 y la Recesión de 1937.

**CAPITULO III**  
**SELECCION DE PERSONAL**

## **CAPITULO III.- SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **3.1 Origen de la Selección de Personal**

Una de las tareas de la administración de Recursos Humanos es proporcionar las capacidades humanas requeridas en una organización, así como desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la sociedad en la que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, aquí aplica el principio de que la gente hace a las empresas.

### **3.2 Importancia de la Selección**

Es un proceso en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de la existencia, al hombre más apto para una actividad específica.

Después de la revolución industrial, la selección de personal se hacía por parte del supervisor, considerando solamente la observación y datos subjetivos, basados en la intuición, sin embargo hay necesidad de crear una selección más objetiva que sustente no solo en la observación de conductas y reacciones, ya que muchas características del ser humano, tales como las habilidades, inteligencia, preferencias, motivaciones, no son apreciables a simple vista. Es a partir de este momento donde Psicólogos y Administradores plantean la necesidad de idear una selección técnica.

Es a principios del siglo pasado cuando se realiza la selección técnica, especialmente durante la Segunda Guerra Mundial cuando se plantea la necesidad de seleccionar masivamente a individuos destinados a desempeñar diferentes funciones y tareas específicas, basadas en la aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tiene como objeto de estudio al hombre.

En estos días actuales, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser más objetivas y más exactas; determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más idóneas que permiten allegarse a los candidatos más calificados. Evaluando la potencialidad física y psicológica de los candidatos, así como su aptitud para el trabajo; donde se utiliza una serie de técnicas, como la entrevista, centros de evaluación o assessment center donde se aplican pruebas de conocimientos y psicológicas, así como exámenes físicos y médicos.

El último propósito de la selección de personal es el de ubicar al candidato idóneo en el puesto idóneo. En otras palabras: Que tan bien un empleado está bien ubicado en el puesto



correcto para desempeñarlo en su total dimensión. Esta ubicación afecta directamente el entrenamiento que recibirá así como los costos de operación. Empleados que no desempeñan sus puestos en el nivel esperado, representan un costo muy alto en tiempo y dinero para la organización.

Por eso la selección es mucho más que solo elegir al mejor candidato disponible. Seleccionar apropiadamente significa traer personal a la organización con capacidades apropiadas y talentos, esta es tarea difícil por la dificultad de discernir exactamente que realmente los candidatos quieren y pueden hacer, así como los otros factores intangibles que pueden afectar el desempeñar el puesto correctamente.

Las actividades de Selección y Ubicación de la persona al puesto correcto, típicamente se enfocan al conocimiento, pericia o aptitudes y habilidades que el candidato posee. (KSAs) "Knowledge", "Skills", "Abilities", considerándolas como factor determinante para la predicción de éxito o fracaso en el puesto. Es la base de la Selección Acertada como la define Grados (2003)

Otro punto que debemos de considerar es que el empleado no solo debe estar bien ubicado en el puesto a desempeñar, sino que también en la organización, lo cual predice un desempeño totalmente satisfactorio, siendo esta la base de la Selección por Competencias, de la cual hablaremos más adelante en este mismo capítulo.

La importancia de estos dos elementos Ubicación de la Persona en el puesto idóneo y Ubicación de la Persona en la Organización Idónea, fueron examinadas en dos diferentes estudios de investigación realizados por Amy L. Kristof-Brown publicado en *Personnel Psychology*. Ella basó su investigación en los hechos que tradicionalmente los reclutadores se habían enfocado en la relación "empleado – puesto" usando KSA's, y solo recientemente ahora los reclutadores consideran también la relación "Persona – Organización".

En el 1er estudio los reclutadores de organizaciones de consultoría financiera y de alta tecnología, observaron las grabaciones de las entrevistas realizadas a estudiantes falsos de nivel Maestría, además de revisar la curricula de los mismos. Después de revisar las entrevistas, los reclutadores fueron cuestionados acerca de cuáles candidatos eran los mejores para desempeñar el puesto. Este estudio reveló que todos los reclutadores evaluaron las KSA's, las cuales indicaron que se ajustaba bien la Persona al Puesto.

El segundo estudio se realizó con diferentes reclutadores de las mismas compañías de consultoría. Estos reclutadores realizaron entrevistas en persona a candidatos falsos. Después se les preguntó a los reclutadores que identificaran un candidato exitoso y otro no exitoso basado en las entrevistas. Los reclutadores terminaron una encuesta acerca del ajuste Persona – Organización, así como también de las características del ajuste Persona – Puesto.

Los resultados del segundo estudio indicaron que el ajuste Persona – Puesto fue todavía la decisión más importante que preocupa a los reclutadores, pero los factores del ajuste Persona – Organización, como son las características de personalidad y valores, jugaron algunos de los roles en la decisión de la selección.

Tomando los resultados de los dos estudios, revelaron que la decisión inicial de la selección basada en entrevistas y Curriculum Vite todavía se enfoca mucho en KSA's identificables, así que el ajuste Persona – Organización son como probables factores determinantes que se utilizaran posteriormente con otras actividades de la selección.

### **3.3 ¿Qué es la Selección?**

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al candidato ideal que desempeñe el puesto adecuado, a un costo igualmente adecuado.

Como paso previo a la selección técnica de personal, es necesario conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales de la misma. Esto implica la valuación de los recursos existentes y de los que hay necesidad de traer a la organización para cumplir los objetivos de la empresa.

Una definición muy parecida y actual está la encontrada en Administración de Recursos Humanos por Mathis, R y Jackson J.H. (2003), La Selección es el proceso de elegir individuos que tengan las características para cubrir las vacantes de una organización.

Esta definición no sólo se basa en la propia selección, sino que se debe de considerar que debe de cumplir con los reglamentos del EEO, (Equal Employment Opportunity), Igualdad en la Oportunidad de Empleo, Organización que regula el empleo en los Estados Unidos en términos de evitar cualquier tipo de discriminación.

La selección de personal es la parte fundamental para lograr una integración de personas adecuadas para pertenecer a los grupos de trabajo dentro de la organización.

Mathis (2003), define la selección como “proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir los diversos puestos de una organización. La selección es un proceso más complejo que la simple elección de la mejor persona disponible. Elegir un conjunto apropiado de conocimiento, destrezas y habilidades, implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer”. El autor hace énfasis a lo complejo del proceso y de la importancia que tiene éste para elegir a la persona ideal para ocupar un puesto en la organización.

Maristany (2000), denomina la selección como “proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona”. Se enfoca de una manera más específica englobando todo el proceso, en cubrir una vacante.

Chruden, Sherman (2002), la define como “proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes”. La definición que hace éste autor es amplia y concisa, donde menciona la importancia que tiene los diversos factores involucrados en la selección de personal y que cada uno de estos son indispensables para tomar una acertada decisión.

Dessler (2001) menciona "la selección de los empleados adecuados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajaran mejor para usted y para la compañía, los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir no tendrá un buen desempeño y, en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias".

### **3.4 Información necesaria para la selección de personal.**

Una de las tareas más importantes de la persona que tiene la responsabilidad de tomar la última decisión sobre la selección, es poseer la información necesaria y, además, adecuada para que su decisión sea acertada.

Otro aspecto importante en la selección de personal según Mathis (2003) es: "tener el conocimiento de lo que es un desempeño apropiado así como de las características de los empleados que están relacionadas con éste desempeño", y de esta manera se pueden determinar las especificaciones requeridas del trabajador para alcanzar éste desempeño. Esta información es tanto del puesto como del aspirante, en el cual la descripción y especificaciones del puesto son un instrumento favorable en la obtención de datos.

### **3.5 Proceso de selección Tradicional.**

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)

El proceso de selección de personal actualmente empleado por las empresas, y más comentado en varias fuentes bibliográficas, en el cual coincide con las siguientes etapas de éste proceso.

1. *Recepción de solicitudes.* En esta etapa, los aspirantes a ocupar una vacante tienen contacto con la organización, para información de la vacante y entrega de su información.
2. *Entrevista preliminar.* La entrevista es un punto clave dentro del proceso de selección, en éste caso se usa para eliminar a los candidatos que no están calificados.
3. *Llenado de la forma de solicitud.* Es un instrumento útil dentro del proceso de selección ya que proporciona de manera rápida y sistemática variedad de información acerca del solicitante; contar con un registro del deseo del solicitante de obtener el puesto; proporciona al entrevistador un perfil del solicitante que puede usarse en la entrevista; es un registro básico de los solicitantes que son posteriormente contratados; puede usarse para investigar la eficacia del proceso de selección.

4. *Pruebas de empleo.* Una ventaja de las pruebas es su objetividad, especialmente si se compara con la entrevista. No es fácil la interpretación de los resultados de las pruebas en la existencia de dos candidatos. Dentro de estas pruebas se encuentran las de habilidades y aptitudes, psicológicas y de personalidad, el polígrafo y las pruebas de honestidad.
5. *Entrevista.* Se diseñan para recolectar datos acerca de los candidatos y aclarar información proveniente de otras fuentes, en la cual integra toda la información de los formularios de solicitud, las pruebas y las confirmaciones de referencias para tomar la decisión final.
6. *Investigación de antecedentes.* Se realiza cuando para el reclutador, el candidato es potencialmente apto, y hace la investigación antes o después de la entrevista a fondo, por consiguiente confirma la información que proporciona él inicialmente referente a su anterior empleo, antecedentes penales, entre otros.
7. *Selección preliminar en el departamento de personal.* Obtenida la información sobre los aspirantes, se procede a hacer una selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores.
8. *Selección final del supervisor.* Después de la selección preliminar se procede a enviarlos al área donde existe la vacante para una entrevista y selección final, hecha por la persona responsable del departamento.
9. *Examen médico.* Es uno de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso se debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. Un examen anterior al empleo es exigido en un gran porcentaje de organizaciones.
10. *Asignación.* Última etapa del proceso de selección de personal, llamado también colocación, se obtiene cuando una persona ha pasado todas las etapas del mismo por lo cual es asignado a la posición de la vacante en el departamento donde el gerente o supervisor lo ha entrevistado y aceptado. En éste punto debe iniciarse la orientación y el entrenamiento en el área de trabajo.

El método de Selección de Personal tradicional, se sigue utilizando en la actualidad, sin embargo ha quedado atrás, dándole paso a los métodos de Selección por Objetivos y por Competencias Laborales.

### 3.6 Selección por Objetivos

Este modelo se aplica al igual que el proceso de selección tradicional persiguiendo los mismos objetivos, solo que para hacerlo, se basa en técnicas completamente diferentes descritas a continuación:

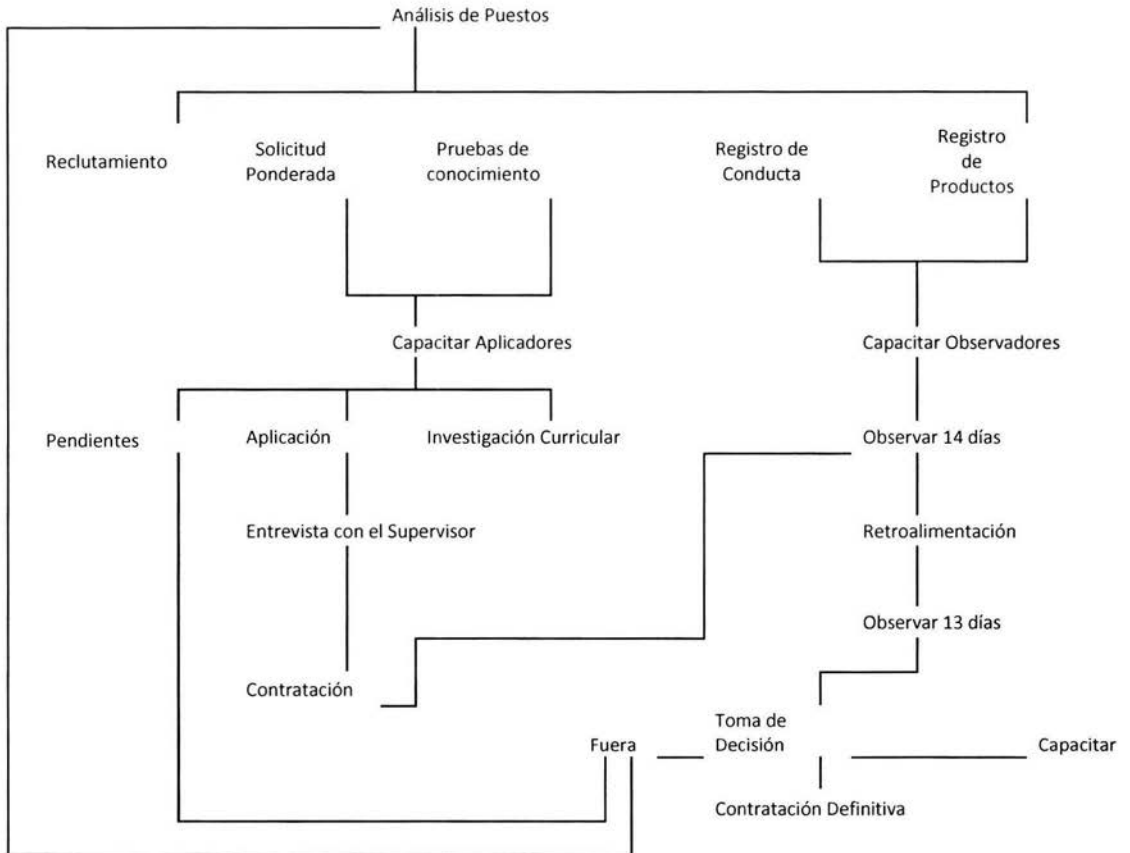


Figura 3. Modelo de Selección por Objetivos.

Este modelo de Selección se aplica siempre que se tenga una requisición de personal persiguiendo los mismos objetivos que la selección tradicional, sólo que siguiendo las técnicas Las que se describas a continuación:

### 3.61 Análisis de Puestos

En la primera etapa de este proceso se deberá obtener una descripción detallada de las responsabilidades de puesto a cubrir. En este análisis se determinan las conductas mínimas indispensables para el puesto, así mismo, los conocimientos necesarios para ejecutarlo y los resultados esperados de dicha ejecución. De igual manera del análisis de puestos se hace referencia a las políticas de la empresa y el tipo de maquinaria o aparatos que el ocupante del puesto debe conocer para ejecutarlo; quedando implícito el objetivo general del puesto. De aquí se deriva La Solicitud Ponderada y la Elaboración de Prueba de Conocimientos.

### 3.62 Solicitud Ponderada

La cual no es más que un cuestionario con una serie de reactivos que investiga si el sujeto cuenta con las características mencionadas en el Análisis de Puestos de manera ponderada. La ponderación se refiere a darle un peso a cada uno de las características en relación con los pre-requisitos establecidos. Se deberá de determinar el grado de relación entre las respuestas y las preguntas del formulario establecido para tal efecto.

Los factores a ponderar evidentemente será diferentes en todos los puestos, sin embargo hay algunos que son común para todos como por ejemplo:

- Experiencia Previa
- Escolaridad

Jerarquizando todos los factores de acuerdo a las necesidades de cada puesto.

La solicitud se podrá calificar de dos formas, por cancelación o por número progresivo. En la primera forma, se verifica si existe alguna característica del sujeto que este en total desacuerdo con lo especificado en el Análisis de puesto. Y si esto sucediera, el candidato queda inmediatamente descalificado del proceso. El otro sistema se basa en asignarle una calificación a cada reactivo en función del grado, de acuerdo al dato que presenta el candidato, con los requisitos que establece para el puesto, y la puntuación se establece sobre la base de las siguientes especificaciones:

- 10 cuando el dato presentado por el sujeto es exactamente igual a la característica requerida por el puesto.
- 9 no es el dato ideal, pero es muy semejante.
- 8 difiere del ideal en mayor medida que el anterior
- 0 es indiferente.
- C Cancela, es completamente opuesto a lo que se desea.

### **3.63 Prueba de Conocimientos**

Esta se elabora para estimar los pre-requisitos o repertorio de entrada de los candidatos a ocupar el puesto. Las pruebas de conocimientos investigaran aquellas actividades que hayan sido especificadas como de mayor importancia en el Análisis de Puesto. Contamos con diferentes recursos para elaborar las pruebas de conocimientos tales como las fichas de puestos, los registros observacionales, entrevistas con técnicos, manual de operaciones, bibliografías, entre otros.

### **3.64 Registros Observacionales**

Se deberán diseñar los formatos para registrar las conductas que han sido definidas como indispensables para ejecutar el puesto de manera cuantitativa y cualitativamente. Ya detectadas deberán ser definidas operacionalmente ajustándose al listado de conductas definidas operacionalmente.

Los registros observacionales son aquellos que se realizan por dos o más personas que en forma sistemática especifican y determinan la conducta o actividad a registrar dentro de un lapso especificado con anterioridad. Una vez elaboradas las pruebas de conocimientos y la solicitud ponderada, se procederá a aplicarlas a los candidatos. Los que obtengan la mayor puntuación serán presentados al supervisor para que este elija a la persona que considere más adecuada para el puesto. Los otros candidatos permanecerán pendientes para futuras oportunidades.

### **3.65 Fase Final**

El candidato seleccionado se presentará a trabajar en la fecha señalada, estará en observación por un periodo de 14 días por los observadores previamente entrenados para medir su conducta; a través de los registros de conductas y de los resultados que mejor se ajusten a las características del puesto. Esos registros de conductas y resultados proporcionaran la información de la actuación del candidato en esa etapa. En el día 15 se le dará retroalimentación al candidato de su actuación en el puesto, con lo que se pasara a un registro de trece días más señalando los cambios en la conducta y resultados. En este punto tendremos los elementos para tomar la decisión de su contratación final, si se capacita o lo damos de baja. Si se opta por esta última, buscaremos en nuestras solicitudes pendientes un candidato disponible para iniciar el proceso.

### **3.66 Observaciones Legales**

En la legislación mexicana, la ley no permite contrataciones a prueba, sin embargo, la ley provee un periodo de 30 días para demostrar si hubo falta de probidad por parte del candidato con respecto a sus conocimientos y habilidades; por lo cual se pudiera recurrir a la contratación por obra determinada.

En los EUA la ley permite un periodo probatorio de 90 días, en el cual el candidato deberá demostrar sus conocimientos, habilidades y calidad moral para desempeñar el puesto y ser parte de la organización. Estos parámetros son establecidos para todos los candidatos al puesto en cuestión. Se deberá registrar, documentar y comunicar al candidato cada uno de los criterios por los cuales será medido su desempeño, de no cumplir con esto, se pudiera caer en un problema legal llamado "tratamiento adverso" lo cual automáticamente caerá en categoría de discriminación.

### **3.7 Selección por competencias laborales**

Alles, Martha (2003) "La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que esta cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en éste campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos".

Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos. Afortunadamente éste vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos. La idea es la siguiente "Si tenemos productos que pueden competir en el mercado, tenemos trabajadores competentes".

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluye entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras.

Grados (2003) hace referencia Perry (1996), quien señala que una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes (KSA's por sus siglas en ingles) las cuales se convierten en conductas (acciones, pensamientos y sentimientos que:

1. Afecta la mayor parte del trabajo (rol o responsabilidad)
2. Tiene correlación con el desempeño de trabajo
3. Puede ser medido contra normas aceptables
4. Puede mejorar con programas de capacitación y desarrollo.

Las competencias requeridas varían de puesto a puesto y de industria a industria, estas toman en cuenta los conocimientos, habilidades y aptitudes requiriendo demostración de la capacidad. Para tal efecto existe en México el Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL), que consiste en un "conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL)".

El objetivo principal del SNCL es el "General NTCL que faciliten la toma de decisiones en el mercado laboral".



Un NTCL es un "conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo"; y una competencia es una cualidad de eficiencia en el trabajo que agrega valor al individuo. Todo esto en base en Comités de Normalización de Competencia Laboral que son "organismos colegiados de cada área o sub-área de competencia laboral, integrados por representantes de empresarios, trabajadores y académicos, encargados de la definición de NTCL: A la fecha en México se han instalado 48 comités de las diferentes industrias y sectores. Grados (2003).

### 3.8 Centro de Evaluación o Assessment Center

El Centro de Evaluación o Assessment Center, por su nombre en inglés es la técnica que ha sido utilizada durante más de la mitad del siglo XX, siendo una de las técnicas vigentes en nuestros días para la selección de personal. Existe varias definiciones del Centro de Evaluación, de las cuales solo se mencionaran las más relevantes dentro del medio de la consultoría y asesoría a empresas: es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular (Byhman, 1970). Consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento donde se obtiene información acerca de sus fortalezas y debilidades (Assesstment Design citado por Mouret, 2001: trabajo inédito).

Por lo tanto debe de entenderse como Centro de Evaluación o centro de desarrollo la serie de pruebas y simulaciones de ejecución individual o grupal, a la que se somete a un grupo de individuos para ser observados por personas previamente entrenadas que mediante de acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados para el ámbito laboral.

Esta doble denominación indica que el propósito del Centro de Evaluación no es únicamente evaluar, sino también propician el desarrollo de cualidades y aptitudes que son importantes en el desempeño de cualquier trabajo.

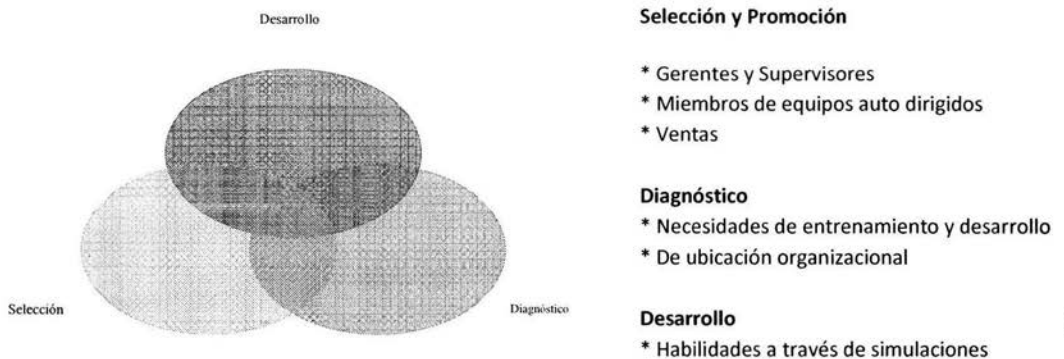


Figura 4. Usos más comunes de los Centros de Evaluación (Joines y Waldron, 1994).

La figura anterior permite visualizar las razones que existen para la denominación que se le ha asignado a esta técnica en donde puede verse que los antecedentes y la historia de cómo consiguió la persona las habilidades que posee y las evidencias de los trabajos – como certificados, constancias y trabajos realizados de acuerdo con las conductas que se van a medir— son indicadores del desempeño que cualquier persona debe poseer en su historia para demostrar que está apto para el desempeño de nuevas responsabilidades: ya que la demostración de resultados donde los éxitos, fracasos y las investigaciones o proyectos trunco serán los indicadores que permitan predecir lo que serán capaces de realizar, sus posibilidades de desarrollo y, en resumen, la evaluación del potencial que poseen.

### **3.81 Origen del Centro de Evaluación o Assessment Center**

El Centro de Evaluación tuvo sus orígenes en Alemania, posteriormente lo utilizaron británicos y japoneses, derivado de las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial para seleccionar de alto rango militar y con gran capacidad estratégica sobre el cual depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en ese momento. Posteriormente el Servicio Secreto Británico creó ejercicios para que los candidatos convocados pasaran 1 o 2 semanas por pruebas en las que debían enfrentar situaciones de espera, incertidumbre, discreción militar, entre otras pruebas. Las primeras organizaciones que tuvieron un Centro de Evaluación, fueron entre otras, la British War Office Selection Board (BWOSB), US Office of Strategy (US OSS) y la British Civil Services Selection Board (BCSSB). Estas organizaciones conducían programas de forma independiente, el programa que aplicaba la BCSSB actualmente funciona casi de la misma forma en que lo hace en 1945.

Las aplicaciones se hicieron en un hospital, con psicólogos clínicos como candidatos, y en el Institute of Personality Assessment and Research (IPAR), con capitanes de la Fuerza Aérea; entre otros, también cabe mencionar el Programa de Evaluación de Chicago y el programa de la Officer Candidate School.

Un antecedente está marcado el estudio que realizó en forma longitudinal, denominado "Estudio del Progreso Gerencial", iniciado por psicólogos de la American Telegraph & Telephone (AT&T) en 1956. Este estudio fue diseñado para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jóvenes gerentes que marcha aun en día.

Las compañías pioneras de los Centros de Evaluación y su aplicación en los Estados Unidos de América fueron A.T. & T, en 1956 y el sistema Bell, que comenzaron a aplicarlo en forma estructurada en 1958 y fueron asignadas para apoyar la selección de gerentes. De ahí se fueron extendiendo en forma de variaciones o adaptaciones, como las hechas en 1963 por la Standard Oil Co., en Ohio, la I.B.M., J.C. Penney, Kodak, General Electric y Sears Roebuck en el periodo de 1967 a 1971, entre otras que continúan aplicándola y dándole mayor difusión en la actualidad.

En México, algunas de las organizaciones ya aplican este sistema de selección, por ejemplo: Tel-Méx, Celanese Mexicana, BBVA-Bancomer, Banamex, Comercial Mexicana, entre otras. También en algunas instituciones gubernamentales ya lo han aplicado, tal es el caso de la

Secretaría de Programación y Presupuesto en el año de 1985 cuando fue aplicado para la selección de mandos medios en la Dirección General de Personal.

Una de las ventajas de los Centros de Evaluación es que permite evaluar en forma justa la conducta de hombres y mujeres, contradiciendo los estereotipos acerca de las mujeres trabajadoras. Una vez que se ha permitido a las mujeres participar en un Centro de Evaluación, su desempeño ha sido igual al de los hombres, y los resultados de las evaluaciones fueron correlacionados con su progreso gerencial *a posteriori* (Moses y Boehm, 1975).

Los Centros de Evaluación también tienen sus limitantes, factor costo es uno de ellos, ya que este es muy elevado. Este a su vez se divide en dos aspectos como son el monetario y el temporal que también tiene un valor monetario, el tiempo que pierden los candidatos para asistir a la evaluación, mientras no están desempeñando sus funciones. Es importante no ver estos costos como un gasto, sino como una inversión en donde los beneficios, se verán a largo plazo, con el inconveniente de que si bien, se puede predecir el éxito o fracaso; no es garantía de que se cumpla. Sin embargo muchos de los candidatos que han participado y han sido exitosos en su evaluación, en la actualidad son ejecutivos y líderes prominentes en sus respectivas áreas. Así mismo los Centros de Evaluación están enfocados para la selección de nuevos empleados para puestos administrativos o de oficina y manufactura solo a partir de cierto nivel organizacional. Por lo tanto no tiene aplicación para todo tipo de puestos y candidatos.

### 3.10 Diferencias y Similitudes de los Modelos de Selección.

Ya hemos hablado de cada uno de los modelos de Selección, **Tradicional**, por **Objetivos** y por **Competencias**, todos ellos tienen en su inicio un elemento común que es la generación de una vacante; así mismo en la culminación todos ellos comparten el mismo resultado, la contratación del mejor candidato disponible. Lógicamente todos ellos también hacen uso de la entrevista pero en diferentes planos.

El modelo **Tradicional** pareciera ser el más sencillo, sin embargo cuenta con una serie de pasos a cubrir. Las entrevistas no son tan elaboradas como en los otros modelos, generalmente no involucra más allá del responsable de Recursos Humanos y al supervisor del departamento que tienen la vacante. Este modelo sigue siendo usado en medianas y pequeñas empresas.

El modelo de selección por **Objetivos** es un proceso que requiere la involucración y entrenamiento de diferentes personas además del responsable de Recursos Humanos y al supervisor contratante. El tiempo también es un factor determinante. En este modelo la entrevista puede ser sencilla o más estructurada, ya que el éxito de la selección dependerá en las observaciones durante el proceso de selección.

Otra consideración a este proceso, es que dado a la cantidad de recursos humanos, didácticos y tiempo invertido, será más apto para implementarse en grandes empresas o corporativos.

La selección de personal por **Competencias** se diferencia de un proceso de selección **Tradicional** y por **Objetivos** por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center; los cuales son usados con mucho éxito en estos días en los grandes corporativos transnacionales e implementados también en sus subsidiarias en todo el mundo.

En los cuatro modelos, durante el proceso de selección se pueden incluir los exámenes psicométricos y de habilidades cognitivas, lo cual dependerá mucho de las políticas de cada empresa.

### **3.10 ¿Qué es la Entrevista?**

Ahora hablemos de la Entrevista: Arias Galicia (1979) En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentra con mayor frecuencia la de la selección de personal, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido y de salida entre otras.

Cada entrevista tiene en particular objetivos específicos, los cuales deben estar predeterminados para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

#### **3.101 Entrevista de Selección**

La entrevista de selección se hace para obtener información adicional de los candidatos, para clarificar la información obtenida a través del proceso de selección. Típicamente, este tipo de entrevista es realizada por dos niveles, la primera por el departamento de R.H. como entrevista inicial, y la segunda es realizada en forma más profunda, donde se involucra no solo R.H., sino también los Supervisores, Gerentes o algún otro miembro de la organización.

Entre más estructurada sea la entrevista, más efectiva y exitosa será la selección del candidato.

#### **3.102 Entrevista de Estructurada**

Una entrevista estructurada se basa en preguntas estandarizadas que siempre son las mismas que se preguntan a todos los candidatos, así que la comparación de los candidatos puede hacerse fácilmente. En este tipo de entrevista permite al entrevistador preparar

preguntas relacionadas al trabajo, para así completar las formas de evaluación e indicar porqué un candidato fue seleccionado en comparación a otro.

### **3.103 Entrevista Conductual**

Mathis, R y Jackson J.H. (2003) En la actualidad, más y más entrevistadores han experimentado este tipo de entrevista estructurada. En la Entrevista Conductual o Entrevista Acertada como la define Grados (2003) se les pregunta a los candidatos dar ejemplos específicos de cómo ellos realizarían ciertas actividades o como manejaron cierta problemática en el pasado. La noción de conductas pasadas, ayudan a predecir acciones futuras. Conociendo acerca de cómo los candidatos describen su comportamiento previo, ayuda a determinar que candidatos pueden ser el mejor para desempeñar el puesto.

A continuación tenemos algunos ejemplos de preguntas que pueden ser hechas a los candidatos:

¿Como usted manejó una situación que no tenía reglas o guías para la disciplina de empleados?

¿Porque que usted decidió esa resolución?

¿Cómo su supervisor reaccionó?

¿Cómo fue finalmente resuelta la situación?

### **3.104 Entrevista Situacional**

Este es el tipo de entrevista estructurada que está compuesta por preguntas acerca de cómo los candidatos pudieran actuar en situaciones específicas del trabajo. En esta entrevista las preguntas están basadas en el análisis de puesto y verificada por los expertos de cada puesto para validar su contenido.

Los resultados de la Entrevista Conductual o Situacional son registrados como cualquier otro tipo de entrevista estructurada, usando dimensiones predeterminadas para comparar los juicios del entrevistador.

De acuerdo a Grados (2003) dentro de la Selección Acertada existen tres componentes indispensables en cada experiencia o logros pasados. Sin embargo realmente son cuatro, las cuales se describen como STAR que en ingles significa estrella. El significado de cada letra es:

**Situation** (Situación en la que se encontraba el candidato)

**Task** (Tarea a realizar por el candidato)

**Action** (Acción de desarrollar el Candidato)

**Result** (Resultado obtenido por el candidato)

Una estrella completa asegura que el entrevistador de Selección Acertada comprenda cada una de las experiencias pasadas que ha explicado el candidato.

No necesariamente se debe seguir el orden de: Situación, Tarea, Acción y Resultado, pero el psicólogo entrevistador si debe asegurarse de tener todos los elementos para realizar una Selección Acertada.

No siempre las STARs son verdaderas debido a que los candidatos dan afirmaciones de sentimientos u opiniones de lo que hará o le gustaría hacer y no puede interpretar. En ocasiones los candidatos pueden dar respuestas teóricas, sin embargo, el psicólogo entrevistador deberá asegurarse que el comportamiento descrito por el candidato realmente cumpla con los pasos de STAR en una situación específica para poder predecir un comportamiento exitoso en el futuro.

### **3.105 Entrevistas no estructuradas**

Desafortunadamente muchas de las entrevistas ocurren sin planearse y sin ninguna estructura. Frecuentemente estas entrevistas son realizadas por supervisores o gerentes de departamentos operativos, quienes han tenido poco entrenamiento de lo que se debe y lo que no se debe de hacer en la entrevista.

La entrevista no estructurada ocurre cuando el entrevistador no tiene control de la entrevista, se pierde y hace preguntas como: "Dígame acerca de usted", las cuales no tienen un propósito directo identificable.

### **3. 11 Análisis Comparativo en Procesos de Selección México Vs Estados Unidos de América.**

Entre las grandes similitudes que encuentro en los procesos de selección son:

- Mismas fuentes de reclutamiento
- Mismas técnicas de selección.
- Posible semejanza en los procesos, ligeras variantes de empresa a empresa.

Como diferencias notables están

- No pruebas psicológicas, solo de habilidades.
- No hacer referencia a la edad, sexo, preferencia sexual, religión, estado civil, ambiente familiar, o cuestionar acerca de su vida personal.
- Igualdad de oportunidad de empleo sin importar la edad, sexo, preferencia sexual, religión y estado civil.
- Protección de clases por edad, sexo y origen étnico.

Habiendo descrito el proceso de los diferentes procesos de selección ahora pasaremos al procedimiento que seguimos para la implementación del proceso de selección implementado en la empresa la Compañía, el cual se describe en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO IV**

### **PROCEDIMIENTO**



## **CAPITULO IV.- PROCEDIMIENTO**

Debido a las características del presente reporte laboral, el cual requería de diversas fases para su desarrollo, se decidió utilizar el Método estándar llamado ADDIE: el cual es un proceso completo y sistemático usado para determinar necesidades, desarrollo de entrenamiento y evaluación de resultados. Sus siglas determinan cada una de las etapas del proceso y que en ingles significan:

**A** = Need Assesment (Evaluación de la situación actual)  
**D** = Program Design (Diseño del Programa)  
**D** = Program Development (Desarrollo del Programa)  
**I** = Implementation of Programs (Implementación de Programas)  
**E** = Evaluation (Evaluación)

### **4.1 A = Need Assesment (Evaluación de la situación Actual)**

Se analizaron las posibles causas que influyen en el alto índice de rotación, basada en el historial de la empresa y el área geográfica donde se localiza, y se encontraron las siguientes:

#### **1. Trabajos de temporada en la zona.**

La empresa se encuentra ubicada en la región nordeste del estado de Washington, donde el clima es primordialmente lluvioso durante el otoño, invierno y primavera.

Durante la temporada de verano se generan muchos empleos en actividades como la jardinería, construcción y remodelación, captando la atención por los altos salarios pagados.

Los trabajos de temporada son bien pagados en la zona, por lo menos \$16.00 Dls. por hora, mientras que nuestras contrataciones basadas en una buena experiencia, no superan los \$12.00 Dls. la hora.

Los puestos básicos sin experiencia son pagados a \$10.00 Dls. la hora, pero aun así son salarios competitivos, ya que el salario minino en el estado es de \$8.07 Dls., por hora en la iniciativa privada y de \$6.55 Dls., la hora en el sector gobierno.

El área de servicios al cliente, como tiendas departamentales y restaurantes de comida rápida, no pagan más de \$8.25 Dls., por hora.

Sin embargo en el Verano pasado, la rotación se presentó sin cambios significativos y muchas de las personas que se quedaron sin trabajo después del Verano, solicitaron empleo en CCCC; por lo tanto **Los Trabajos de Temporada no es una causa significativa en el índice de rotación.**

2. Paquete de beneficios poco atractivo y/o competitivo

El paquete de beneficios que ofrece la Compañía se considera como uno de los que se encuentran por arriba del promedio en la industria de manufactura en general. Además la Ciudad de Monroe, WA, ha nombrado a la Compañía como el Empleador del Año por 5to., año consecutivo por ofrecer empleo seguro con salarios y beneficios competitivos en la zona. **Por lo tanto esta aseveración se descarta como causa significativa en el índice de rotación.**

3. Puestos rutinarios y falta de motivación para permanecerá en la empresa.

En las entrevistas de salida se han reflejado que los puestos son rutinarios y que no hay motivación para continuar en la empresa por falta de retos, siendo esta una de las causas que impacta en el índice de rotación, o sea la falta de arraigo a la empresa que en términos coloquiales es el amor a la camiseta.

La Compañía ofrece a todos sus trabajadores capacitación y entrenamiento continuo en todas las áreas de manufactura, seguridad, además de proveer educación continua en el área de desarrollo personal y profesional. A continuación mencionamos algunos de los programas de Capacitación y Desarrollo Personal y Profesional ofrecidos a todos los empleados de la Compañía:

Desarrollo Personal / Profesional:

Desarrollo de Liderazgo  
Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva.  
Las 21 Leyes Irrefutables de Liderazgo  
Prevención de Acoso Sexual  
Respeto en el lugar de Trabajo

Desarrollo / Capacitación Técnica:

Como prevenir accidentes  
Distinción de Color  
Técnicas de carga y balance de peso

Sin embargo las entrevistas realizadas en el Programa de Embajadores, una de las secciones con más alto puntaje es el de capacitación y Desarrollo profesional, además de que tenemos casos de empleados que se ha retirado a la edad de 65 años de edad, con una antigüedad mínima de 10 años en la empresa.

La antigüedad promedio de los empleados de manufactura es de 5.1 años. **Lo cual estos datos no sustentan que esta causa influya en el índice de rotación.**

#### 4. Inconsistencia en la Selección de Personal.

Falta de un proceso formal establecido para la, detección, reclutamiento y selección de personal.

En el pasado la Selección de Personal solo se basaba en la entrevista no estructurada realizada por el Especialista de Recursos Humanos y el Supervisor Contratante. Independiente de practicar el examen de drogas y verificación de documentos, tales como la autorización para trabajar en los Estados Unidos de América, para aquellos candidatos no ciudadanos americanos, y validación del número de seguro social para todos los seleccionados.

Tampoco había un proceso formal para la detección de las mejores fuentes de reclutamiento, así como el seguimiento a las entrevistas y resultados de las mismas.

#### **4.2 D = Program Design (Diseño del Programa)**

**Diseño del Programa de Selección para Reducir la Rotación del Personal de Manufactura en una Empresa de Estados Unidos de América,** incluyendo las siguientes fases:

Se diseñaron las herramientas que fueron integradas al proceso del este nuevo programa. Las herramientas diseñadas son:

- Solicitud de Empleo (Ver Anexo 1)
- Autorización para verificación de referencias laborales (Ver Anexo 2)
- Aceptación de someterse al examen de Drogas (Ver Anexo 3)
- Cuestionario de Entrevista telefónica (Ver Anexo 4)
- Examen de Habilidades Cognitivas. (Ver Anexo 5)
- Cuestionario de Entrevista con R.H. (Ver Anexo 6)
- Cuestionario de Entrevista con el Supervisor. (Ver Anexo 7)
- Cuestionario de Capacidades Físicas. (Ver Anexo 8)
- Formato de Oferta Laboral. (Ver Anexo 9)
- Formato de Registro para Empleados de nuevo ingreso. (Ver Anexo 10)

De igual manera se diseñó la campana de comunicación y entrenamiento del nuevo programa y en el uso de las nuevas herramientas, el cual fue dirigido a supervisores y gerentes departamentales.

#### 4.3 D = Program Development (**Desarrollo del Programa**)

##### I. **Procesos de Reclutamiento**

- Generación de la Vacante, registro de la misma en el reporte de Posiciones Vacantes para asignar el número de registro, así como actualizar el reporte de Vacantes abiertas.
- Todas las solicitudes son recibidas, fechadas y registradas en la base de datos para tal fin (Ver Anexo 1).
- Las solicitudes son revisadas verificadas para su elegibilidad basada en la historia laboral y experiencia de trabajo en la industria de la Madera y de manufactura de gabinetes.
- Las solicitudes son divididas en dos categorías:

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Candidatos No Idóneos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La solicitud no está llena apropiadamente.</li> <li>-Inconsistencia en la historia de trabajo</li> <li>- Empleos de corta duración.</li> <li>-No calificado para el puesto y/o falta de experiencia</li> <li>- Archivarlas en orden alfabético en el fólder de "No Idóneo" (podrá ser revisadas en el futuro)</li> </ul>
Candidatos Idóneos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Historia de trabajo consistente</li> <li>- Experiencia en Manufactura</li> <li>- Solicitud llenada apropiadamente</li> <li>- Archivadas en orden alfabético en el fólder de " Candidatos para llamar"</li> <li>- Desarrollar la entrevista telefónica.</li> </ul>

- Candidatos idóneos serán registrados en la base de datos de Candidatos Actuales para dar seguimiento en todos los pasos a través del proceso de reclutamiento.

## **II. Proceso de Entrevista**

### **A. Cuestionario de Entrevista telefónica**

La entrevista telefónica del candidato empieza por la experiencia de trabajo, preferencia por el turno y expectativas salariales (Ver Anexo 4). Determinar la capacidad física del candidato, experiencia en manufactura y conocimiento del área de muebles de madera. Basado en los resultados de la entrevista telefónica se realiza la comparación de los requerimientos contra las características del candidato para concertar una entrevista con el supervisor. Usar el reporte de Posiciones Abiertas para determinar cuál de las posiciones serán cubiertas en base al perfil del candidato.

### **B. Entrevista del Candidato con RH:**

RH aplica el Examen de habilidades Cognitivas (Ver Anexo 5) y revisa las solicitudes por si falta alguna información relevante. RH conduce una concisa entrevista usando el cuestionario conductual, para determinar la experiencia y habilidades de los candidatos.

- RH efectúa la entrevista Conductual (Ver Anexo 6) que determina la conducta pasada en sus trabajos anteriores.
- RH también se asegura de que el candidato entienda en general la historia de la empresa, los beneficios que ofrece a los empleados, y la descripción general de las posiciones vacantes disponibles.
- Los candidatos necesitan entender las condiciones de trabajo en el departamento de producción.
- Explicar al empleado que se requiere trabajar 10 horas diarias en promedio, estar disponible para trabajar algunos sábados, además de explicar que nuestra empresa se clasifica como un ambiente de trabajo altamente rápido.
- Discutir las demandas físicas que requiere el puesto y solicitar al candidato firmar la forma correspondiente a las Demandas Físicas Esenciales del puesto (Ver Anexo 8).
- Dos formas de Referencias de trabajo son dadas al candidato al momento de la entrevista (Ver Anexo 2).

### **C. Entrevista del candidato con el Supervisor:**

El Supervisor entrevistará al candidato para discutir su experiencia de trabajo y las habilidades que tiene. También el Supervisor le dará una descripción detallada de la posición vacante; así como la flexibilidad en el horario de trabajo y las responsabilidades del puesto. El supervisor entrevistará al candidato apoyándose en Preguntas Conductuales del Cuestionario de Entrevista para el Supervisor (Ver Anexo 7).

- El Supervisor dará un tour por la planta y el departamento donde se tiene la vacante, en el cual mostrará y describirá las responsabilidades del puesto al mismo tiempo.
- Determinar las capacidades físicas: Discutirá las demandas físicas y los requerimientos físicos para levantar y cargar cierta cantidad de libras que requiere el puesto.
- Reiterar que se requiere trabajar 10 horas al día y algunos sábados.

### **III. PROCESO DE SELECCION:**

#### **A. Contratación del Candidato**

El Supervisor y RH recomendaran la contratación del candidato basada en las siguientes condiciones:

- 70% o más en el puntaje del Examen de habilidades Cognitivas
- Dos referencias de trabajo aceptables (Ver Anexo 2).
- Aprobar el examen de drogas (Ver Anexo 3).
- Verificación y validación del Numero de Seguro Social, Forma I9

Nota: La oferta de trabajo establece que todas las condiciones anteriores deberán ser cubiertas en su totalidad satisfactoriamente para obtener el empleo en CCCC.

#### **B. Documentación de la Contratación:**

- Generación de la Oferta Laboral de Posición No Exenta (Ver Anexo 9).
- Verificación de la Forma I9 y elegibilidad para trabajar en Estados Unidos de América.
- Generación de la forma de Registro de Personal y así como la forma W4 de impuestos para enviar al departamento de nómina
- Generar el registro en los Sistemas de Personal "A.D.I." y "A.D.P" para así generar la identificación y tarjeta de acceso (Ver Anexo 10).
- Anexar las instrucciones de trabajo a la forma de Requisición de Personal.

Se citará al candidato contratado para su día de orientación y se reportará a trabajar al día siguiente; la credencial y la hoja de Instrucciones de trabajo se le darán al empleado de Nuevo ingreso en el día de orientación.

### C. Candidatos Rechazados

Los candidatos rechazados son archivados en el mes que llenan la solicitud de trabajo en orden alfabético en el folder de Candidatos Entrevistados y Rechazados. Las razones del rechazo son registradas en el archivo de Excel titulada Candidatos Actuales.

Candidatos no contratados por una o la combinación de las siguientes razones:

- Menos del 70% en el Examen de Habilidades Cognitivas
- Referencias Laborales Inaceptables o Negativas
- Resultado Positivo del Examen de Drogas
- Resultados negativos en la verificación de la forma 19
- La Experiencia Laboral es no Adecuada para el Departamento de Producción

Enviar la carta estándar a los candidatos entrevistados y rechazados para informarles que la posición ha sido cubierta.

### D. Base de Datos de Candidatos Actuales

La base de datos (hoja de Excel) registra las entrevistas realizadas a los candidatos que reúnen los requisitos del puesto, así como todo el camino recorrido durante el proceso de selección.

Esta base de datos contienen los siguientes archivos:

- Candidatos Estrellas: Nombre, posición, supervisor, fecha de entrevista, hora, y comentarios relevantes.
- Horario de Entrevista: Horario de todas las entrevistas.
- Candidatos Contratados: Registrar todos los pasos cubiertos del Proceso de Selección, desde la entrevista telefónica hasta el día de orientación.
- Candidatos Rechazados: Los solicitantes que fueron entrevistados pero no fueron contratados por no cubrir todos los requisitos son registrados en esta base de datos de cálculo, la cual Incluye carta de rechazo con fecha de envío, la puntuación de la entrevista y la razón del rechazo.

## 4.4 I = Implementation of Programs (Implementación del Programa)

En esta fase se determinaron las fechas a cumplir en cada paso, así como el alcance del proyecto y la población al que fue dirigido.

- Población: En este caso particular, el programa fue presentado al Director General, Director de Operaciones y Director de Ingeniería. Solo que el entrenamiento fue dirigido a los 5 Gerentes y 7 Supervisores del área de Manufactura solamente. Nota: en los organigramas solo se presentaron los departamentos directamente relacionados con manufactura o producción, se dejó a un lado los departamentos de Almacén-Distribución y Control y Aseguramiento de Calidad, los cuales formaron parte del proyecto.

- Audiencia y alcance del programa, el cual fue dirigido a gerentes y supervisores departamentales del área de manufactura.
- Presentación del proceso. (Junio, 2005)
- Presentación del Herramientas. (Junio, 2005)
- Sesiones de Entrenamiento a Supervisores y Gerentes. (Junio – Agosto, 2005)
- División estructural del Área de Manufactura así como la designación de los Especialistas de Recursos humanos para cada una de ellas. (Agosto, 2005)
- Fecha de Arranque Formal del programa (Sept. 5, 2005)



**CAPITULO V**  
**ANALISIS Y RESULTADOS**

## CAPITULO V.- ANALISIS Y RESULTADOS

### 5.1 E = Evaluation (Evaluación y resultados del Programa)

Para tener una evaluación y resultados objetivos se determinó que el tiempo de medición de este proyecto sería a lo largo de 12 meses, considerando el año fiscal que empieza en Abril y termina en Marzo del siguiente año. EL periodo total de evaluación de tres años consecutivos, dio inicio en el año de 2006 y terminó en el año de 2008; considerando que estamos hablando de años fiscales.

Para tales fines se decidió usar la fórmula utilizada por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, la cual también es usada a través de todo el país.

$$R = \frac{\text{Numero de empleados separados durante el periodo}}{\text{Total de empleados durante el periodo}} \times 100$$

El siguiente paso fue la representación de resultados en forma visual, además de todo soporte de análisis numérico, utilizando la gráfica de barras:

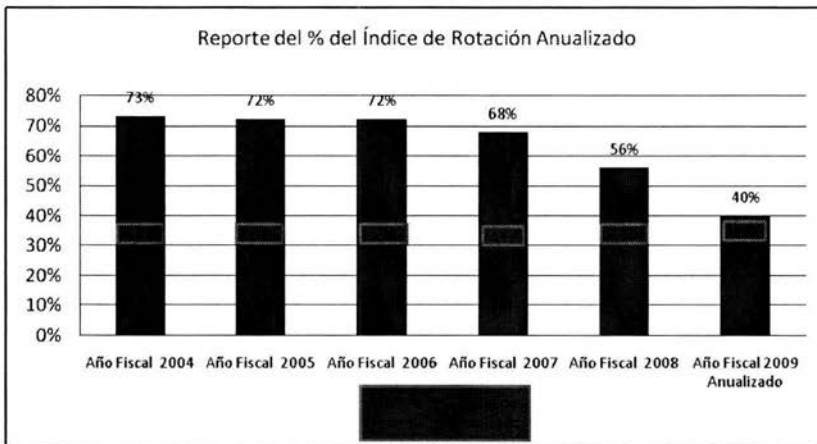


Figura 5. Índice de Rotación Anualizado.

Como se puede observar en la gráfica, los resultados están presentados en forma anual, donde las barras representan el número de empleados en cada año y el índice de rotación correspondiente al mismo periodo.

La comparación se realizó desde el año fiscal 2004 para determinar la diferencia de antes de implementado el Programa de Selección para Reducir la Rotación del Personal de Manufactura.

La diferencia del índice de rotación es de 4 puntos porcentuales del año fiscal de 2006 a 2007, bajando sustancialmente en doce puntos porcentuales de los años 2007 a 2008. Con estos resultados tanto la Dirección de Recursos Humanos así como la Dirección General y la de Manufactura han expresado sentirse satisfechos de los resultados obtenidos en la reducción del índice de rotación.

No solo estos resultados se ven reflejados en la disminución del índice de rotación, sino también en el ambiente laboral, debido a que se tiene al candidato idóneo en el puesto idóneo. Los directores y gerentes al ser parte del proceso de selección se sienten totalmente involucrados en la toma de decisiones al seleccionar a sus nuevos empleados, y responsables de éxito o fracaso del mismo.

Lógicamente no todo es miel sobre hojuelas, ya que hay sus honrosas excepciones que han llegado a ser un verdadero problema, pero hasta en esto se ve reflejado un efecto positivo, ya que tanto supervisores como gerentes se unen al equipo de recursos humanos para corregir el error haciendo un buen trabajo en equipo, implementando medidas correctivas que no siempre son coercitivas, sino de entrenamiento, desarrollo o motivacionales con el único propósito de salvar al candidato; así mismo reforzando la credibilidad en cada miembro del departamento de Recursos Humanos por su calidad profesional en el área.

En las investigaciones revisadas para fines de este Reporte Laboral, se denota que las empresas tanto en Estados Unidos de América como en México, y atreviéndome a decir a nivel mundial, están preocupadas por disminuir el índice de rotación, implementando diferentes iniciativas para retener a su personal. Entre las iniciativas implementadas solo por mencionar algunas están:

- Desarrollo e Implementación de un Proceso de Selección, cambiando de un proceso tradicional a Selección por Competencias.
  - Mejora en las Estrategias de Compensación y Beneficios.
  - Balance Trabajo / Calidad de Vida:
- Trabajar desde casa, lo cual significa que muchos de los puestos sobre todo en empresas de tecnología o consultoría, los empleados pueden trabajar desde casa y solo presentarse a la oficina regional o corporativa para atender asuntos que requieran de su presencia física. Este punto aplica solo para los puestos pagados por salario, ya que están medidos y compensados por el cumplimiento de objetivos o proyectos completados. Esta modalidad se aplica mucho en Estados Unidos de América y en México está tomando auge en los últimos años. Empresas de tecnología como Microsoft Corporation, Cisco Systems, Oracle Corporation, Google Inc., por mencionar algunas.
1. Horarios de 4x10. Trabajar 10 horas diarias por cuatro días a la semana, preferentemente de lunes a viernes, para aquellos puestos pagados por hora. Esta

modelo resulta muy atractivo para los empleados, ya que les permite tener un largo fin de semana y consumir menos tiempo en transportación además del ahorro que implica no usar el automóvil o transporte público. Esta modalidad ha resultado muy atractiva en los Estados Unidos de América, no solo para empleados, sino también para las empresas en el ramo de manufactura, ya que representa ahorros sustanciales en el consumo de energía eléctrica y otros insumos. Empresa como Genie, Canyon Creek, y algunas oficinas de gobierno que no requieren de atención al público.

- Programas de Desarrollo de Habilidades Técnicas y Gerenciales, también basadas en Competencias e Inteligencia Emocional.
- Planes de Crecimiento y Desarrollo; no solo como especialistas técnicos, sino como generalistas, adquiriendo pericia en más de un campo de aplicación.
- Mejores programas de Comunicación y difusión de información.

Que aunque esta última pareciera que es la menos se practica, dados los resultados en el estudio realizado por Watson Wyatt, donde la primer razón por la cual los empleados dejan su empleo es el nivel de stress generado en la organización, esto desde el punto de vista de los trabajadores, mas no desde la perspectiva de la empresa.

Todos estos esfuerzos requieren de una gran inversión en capital financiero y capital humano, traduciéndose en altos costos para las organizaciones, pero quiero resaltar que estas inversión bien vale la pena en comparación a los altos costos que representa el índice de rotación cuando llega a niveles incontrolables, ya que estudios han comprobado que este costo se puede traducir hasta el equivalente a un año de salario del empleado que deja la organización, no importando el nivel jerárquico.

En estos tiempos de globalización, la rotación de personal sigue siendo un factor de preocupación para las organizaciones debido a su alto costo no solo monetario, sino por la pérdida de aquellos empleados valiosos por su experiencia y conocimientos. Los profesionistas de Recursos Humanos están creando estrategias de retención a largo plazo, con el único propósito de sanear a las empresas de los efectos negativos de la rotación de personal como la baja de moral y productividad de los empleados retenidos en la plantilla laboral. Estas estrategias también están enfocadas a generar nuevas formas de estructuras organizacionales derivadas por los movimientos de fusiones, nuevas adquisiciones, joint-ventures, outsourcing (empresas especializadas en ciertos servicios) tales como firmas de contabilidad, nomina, administración de beneficios, call centers (centros de atención al cliente) entre otros.

La generación de estas nuevas estructuras organizacionales se han establecido en diferentes localidades o regiones, donde la mano de obra especializada es muy barata; permitiendo a las empresas bajar costos de operación y generar nuevos empleos; permitiendo a su vez el desarrollo económico y profesional de esas localidades. Tales son los casos de los call centers o (centros de atención) al cliente establecidos por compañías de desarrollo de programas de computación, soporte técnico (hardware/software) en India y México, o firmas

que realizan la nómina, administración de beneficios o contabilidad para grandes empresas, solo por menciona algunos de los servicios prestados por las empresas de outsourcing.

Por consecuencia los efectos económicos y sociales son altamente benéficos por la generación de nuevos empleos y captación de capital, que a su vez propicia el desarrollo económico y profesional de los habitantes de la región. Desde el punto de visto político, esto genera la necesidad de regulaciones tanto fiscales como legales para el establecimiento de estas nuevas estructuras organizacionales, así como las normas que regirán las relaciones laborales de las mismas. Esto hace que los profesionistas de Recursos Humanos tengan una participación más amplia y global, no solo en el ámbito nacional sino internacional, dado que la mayoría de empresas trasnacionales son las que tienen la capacidad de generar y establecer estas nuevas estructuras organizacionales en algunos países de América Latina y Asia.

Desafortunadamente en estos días donde la recesión económica afecta a todo los países del mundo, todas las organizaciones tanto educativas como financieras, comerciales, de beneficencia, con fines de lucro, entre otras; están experimentando altos índices de rotación debido a recortes masivos de personal. Lo cual también tienen sus efectos negativos en el sector económico, político y social.

## **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

Después de implementado el **Programa de Selección para Reducir la Rotación de Personal** durante tres años, podemos concluir que ha sido exitoso a lo largo de este periodo. Se logró disminuir el índice de rotación del 72% a 56% en bases anuales. Estos resultados positivos se han visto reflejados en la estabilidad de la fuerza laboral, derivándose en una mejor moral del personal, los empleados se muestran motivados y han disminuido considerablemente las quejas a través del "Buzón de Sugerencias" que más parecía de quejas que de sugerencias. Las relaciones laborales son mucho más amigables entre los trabajadores y supervisores; las relaciones interdepartamentales también han reflejado una actitud positiva y mejor trabajo en equipo. Las metas de producción diaria, semanal y mensual se mantuvieron en sus niveles óptimos y en algunos casos se superaron, siempre bajo los criterios de control de calidad.

Actualmente se está planteando una revisión de las herramientas de selección para asegurar que están vigentes a las condiciones actuales de la empresa; así como también la adquisición de un nuevo Software de Administración de Recursos Humanos.

Cabe aclarar que el presente año fiscal 2009, aunque se encuentra graficado, no lo haremos parte de este estudio, dado a que la plantilla de personal ha disminuido sustancialmente como resultado de la actual situación económica del país. Como se menciono al inicio la Compañía depende del mercado de la construcción de casas nuevas o de remodelación, el cual ha sido severamente oprimido es los últimos dieciocho meses. Durante el año fiscal 2009 se han llevado a cabo tres grandes despidos masivos, los cuales no están reflejados en la grafica dado que la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección General acordaron no considerar la perdida de esos empleados como parte del nuevo programa.

Estudios semejantes sugieren que el desarrollo e implementación de un proceso de selección e inducción adecuado, coadyuva a disminuir índice de rotación del personal, específicamente en el área de manufactura, resaltando el trabajo que Psicólogos, Administradores y otros profesionistas en el área de Recursos Humanos. En el caso de la Empresa, fue notorio el cambio después de implementado el nuevo programa de selección de personal de manufactura, ya que el índice de rotación disminuyó 16 puntos porcentuales en un periodo de tres años, pero no se limita a la rotación, sino también todas las áreas que dependen del buen desempeño de nuevos empleados, tales como producción en cantidad y calidad, bajo ausentismo y mejores relaciones de trabajo.

Sin embargo otras investigaciones enfatizan diferentes factores en la rotación de personal en puestos administrativos y/o a niveles de supervisión y gerenciales; donde la creatividad de los profesionistas de Recursos Humanos se hace patente en la generación de diferentes estrategias para disminuir el índice de rotación en las organizaciones.

## **LIMITACIONES Y SUGERENCIAS**

La realización de este proyecto fue muy enriquecedor par mi en particular, ya que me dio la oportunidad de conocer el ambiente laboral en el área de manufactura en una empresa de Estados Unidos de América. Sin embargo también tuvo sus limitantes en el sentido de que a pesar que el proyecto se desarrollo en los Estados Unidos de América existe resistencia al cambio, misma que se reflejo en uno de los gerentes que tiene 18 años de antigüedad en la empresa, lo valioso de esta persona es que conoce los procesos de producción al revés y al derecho, pero con mucha resistencia a implementar nuevas formas de trabajo a pesar de que era sus especialidad.

Otra de las grandes limitantes fue como siempre el factor, ya que a pesar de que se tuvo toda la apertura y por parte de los dirigentes de la empresa, la presión por la implementación del programa y la generación de resultados estuvo latente en todo momento.

Dado que la resistencia al cambio está presente en todo momento y en todo lugar, se recomienda involucrar al personal más experimentado y longevo de la organización a participar en una forma activa; haciéndole sentir que su conocimiento es valioso para el éxito del proyecto, además de reconocer su aportación al mismo. Si se vende de esta manera no solo a este grupo de empleados sino también a los líderes de la organización, se logrará el apoyo total y el programa será exitoso en su implementación. A los psicólogos y demás profesionistas de Recursos Humanos nos toca la parte más interesante y divertida: el desarrollo e implementación del programa.

Se sugiere implementar la revisión del programa cada cierto periodo de tiempo, en el caso de la empresa, a los tres años de haberse implementado el programa se está dando la revisión, aprovechando la baja de contrataciones debido a la presente crisis económica. Se están actualizando los cuestionarios de entrevista para hacerlas más cortas en tiempo, sin descuidar su eficacia.

Como sugerencia final es el considerar dentro del programa de entrenamiento a los líderes de grupo, ya que serán los que reemplacen a los supervisores cuando dejen la posición; además de incluirlo como un modulo más del programa de entrenamiento para estos puestos.



## **REFERENCIAS**

## REFERENCIAS

Aguilar G E. (2006) La Entrevista dimensional en la selección de personal de una tienda departamental. Reporte de actividad profesional de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala UNAM. .

Alles M. (2006) Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 2da Edición. Buenos Aires. Granica.

Arias Galicia F. (1979) Administración de Recursos Humanos, México. Trillas.

Cohen A. (1993) Compromiso Organizacional e Índice de Rotación. Academia de Administración.

Bedolla C E. (2001) Selección y Evaluación de Personal a través de Entrevista por Competencias. Tesis de Licenciatura. Psicología. Facultad de Psicología UNAM.

Benavides Coronado E M.; Pimentel Félix A F. (2000). Liderazgo Conductual y Causas Externas e Internas de Rotación de los Operadores. Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez.

Day M. (2006) Why Do Good Employee's Leave? , Survey Galaxy Ltd. Inglaterra, Consulta en internet, Noviembre 2008. <http://www.theallineed.com/business/06040707.htm>

Dueñas G . (2004). Implementación de un Proceso de Selección de Supervisores en una Empresa de Publicidad. Reporte de Laboral de Licenciatura. Capitulo 1. Selección de Personal. Facultad de Psicología. UNAM.

Garreta M M A G.(2008) Selección de Personal con base en la Entrevista Acertada en una Empresa de Tecnología de Información. Reporte de Laboral de Licenciatura. Cap. II Reclutamiento y Selección de Personal. Cap. III Entrevista en la Selección. Facultad de Psicología. UNAM

García R F W. (2007). Diagnóstico Organizacional para Detectar Causas de Rotación de Personal en una Empresa Textil. Cap. 5 Rotación de Personal. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

Grados J A. (2003). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. 3ª Edición. Manual Moderno. México.

Herrera A C M.; Sánchez R P. (2000). Aplicación de la Selección por Objetivos al Puesto de Operador de Tracto-camión. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.

Sanford J M. (1983). Industrial Labor Mobility in Historical Perspective. *Industrial Relations*. University of California.



Sanford J M. (1987). *Employing Bureaucracy, Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*. Columbia University Press.

Mathis R L.; Jackson J. (2003) *Administración de Recursos Humanos*. Macmillan. EUA.

Meza A A. (2001). *Propuesta de un procedimiento de Selección e Inducción de Personal para Coadyuvar a Disminuir la Rotación en una Empresa Manufacturera*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.

Owen, Laura. (2004). *History of Labor Turnover in the U.S.*". EH.Net Encyclopedia, edited by Robert Whaples. April 30, 2004. URL <http://eh.net/encyclopedia/article/owen.turnover>, consultada el 20 de Octubre de 2008.

Reyes-Heroles R. (2007) *La Rotación de Personal Cuesta Caro*. El Periódico Universal. Consulta en internet. México, consulta en internet, Octubre 2008.  
[http://www.articulosinformativos.com.mx/La\\_Rotacion\\_De\\_Personal\\_Cuesta\\_Caro-a962387.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/La_Rotacion_De_Personal_Cuesta_Caro-a962387.html)

Porras A I M. (2007). *El empleo de pruebas situacionales para mejorar la selección de personal*. Cap.2 *El reclutamiento y selección de personal*. Reporte Laboral de Licenciatura. Facultad de Estudios Superiores Iztacala. UNAM.

SHRM (2004). *Planeación y contratación de la Fuerza Laboral*. Modulo 2. EUA.

SHRM (2004). *Desarrollo de Recursos Humanos*. Modulo 3. EUA.

Vázquez M.(2006 ). *Retener a los empleados, ¿algo difícil de lograr?* consulta en internet Noviembre 2008. <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=524#inicio>

Watson Wyatt, (2007) *Global Strategic Rewards, Playing to Win in a Global Economy, Latin American*.

Watson Wyatt, (2007) *Global Strategic Rewards, Playing to Win in a Global Economy, U.S.A.*

## **ANEXOS**

## SOLICITUD DE EMPLEO

Se consideran todos los solicitantes para todos los puestos vacantes sin importar la raza, color, religión, credo, genero, origen nacional, edad, incapacidad, estado civil o veterano, o cualquier otro estatus, o cualquier otro estatus protegido legalmente.

(Llenar legiblemente)

Apellido	Nombre	Inicial	Número de Seguro Social	
			_____/_____/_____	
Domicilio	Calle	Ciudad	Estado	Código Post.
Número Telefónico (s)			Fecha de Solicitud	
Casa: ( ) _____			_____	
Cel: ( ) _____				

Puesto Solicitado: \_\_\_\_\_ Turno de Preferencia:  1st  2nd  No  
Preferencia

¿Cómo supo de nuestra empresa/puesto? \_\_\_\_\_  
¿Fue recomendado por alguno de nuestros empleados?  No  Yes Nombre:(s) \_\_\_\_\_

Disponibilidad para trabajar:  Tiempo Completo  Medio Tiempo

¿Cuándo podría empezar a trabajar? \_\_\_\_\_

¿Tiene 18 años cumplidos o es mayor?  Si  No

Si es así, ¿puede proporcionar comprobante de su mayoría de edad?  Si  No

¿Usted está legalmente autorizado para trabajar en los Estados Unidos de Norteamérica?  Si  No  
Si usted es contratado se le requerirá proporcionar documentos de elegibilidad.

¿Usted ha trabajado anteriormente para esta compañía?  No  Si - Fecha(s) \_\_\_\_\_

¿En cual posición(es)? \_\_\_\_\_

¿Usted está actualmente trabajando?  No  Si

¿Podemos contactar a su actual empleador?  Si  No (Si usted no eligió uno, su actual empleador será contactado)

¿Usted esta temporalmente desempleado (cesado)?  Si  No - ¿Está usted sujeto a que lo reinstalen en su empleo?  Si  No

## EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

Nombre	Ubicación	Años Completados	Título/Grado
Bachillerato	_____	_____	_____
Universidad	_____	_____	_____
Comercial	_____	_____	_____
Otra (especifique)	_____	_____	_____

Describa cualquier entrenamiento especializado, habilidades, pericia con maquinas o herramientas, licencias profesionales o certificaciones, (incluyendo la adquirida en Servicio Militar de los Estados Unidos de Norteamérica), el cual pudiera ser relevantes para el trabajo que está solicitando.

---

---

---

## HISTORIA DE TRABAJO

¿Ha sido puesto en libertad condicional o despedido por mal desempeño de su trabajo?  No  Si

¿Ha sido disciplinado o despedido por insubordinación?  No  Si

¿Ha sido disciplinado o despedido por insubordinación por violar un reglamento de seguridad?  No  Si

¿Ha sido disciplinado o despedido por puntualidad y asistencia?  No  Si

¿Ha sido usted disciplinado o despedido por pelear, asaltar o por ofensas similares?  No  Si

¿Ha sido usted sentenciado por algún crimen grave?  No  Si

Si usted ha contestado SI a alguna de las preguntas de arriba, de explicación completa. (Un SI como respuesta no descalificara automáticamente al solicitante.)

---

---

---

## REFERENCIAS

Liste por favor tres referencias de trabajos anteriores (no familiares) quienes puedan proporcionar información de sus habilidades para desempeñar el trabajo para el cual está aplicando.

COMPANIA OCUPACION	NOMBRE	CIUDAD/ESTADO	TELEFONO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

### EXPERIENCIA DE TRABAJO

Por favor describa su experiencia de trabajo empezando por su trabajo actual o más reciente. Si usted fue trabajador independiente favor de proporcionar el nombre de su compañía.

Fechas de Empleo		Compañía	Teléfono	Salario		Supervisor
De:	A:	Dirección		Inicial	Final	Motivo de Separación:
Describa en detalle su responsabilidades:						
Fechas de Empleo		Compañía	Teléfono	Salario		Supervisor
De:	A:	Dirección		Inicial	Final	Motivo de Separación:
Describa en detalle su responsabilidades:						
Fechas de Empleo		Compañía	Teléfono	Salario		Supervisor
De:	A:	Dirección		Inicial	Final	Motivo de Separación:
Describa en detalle su responsabilidades:						
Fechas de Empleo		Compañía	Teléfono	Salario		Supervisor
De:	A:	Dirección		Inicial	Final	Motivo de Separación:
Describa en detalle su responsabilidades:						

### OTRAS HABILIDADES

Marque todas las HERRAMIENTAS que ha usado (Si aplica a la posición que está solicitando).

- Martillo de Presión
- Engrapadora de Presión
- Cepillo de Aire
- Lijadora de cinturón
- Calibradores
- Sierra de Mesa
- Equipo CNC
- Taladro de Presión

- Perforadoras
- Delineadora
- Monta Cargas:  
Certificado:  Si  No
- Tipos: \_\_\_\_\_  
 Sierra Métrica
- Lijadora Orbital

- Sierra Normal
- Ruteadores
- Desarmador Elec.
- Pistola de Aire
- Embalaje
- Sierra Vertical
- Selladores
- Cinta Métrica

AUTORIZACION PARA DIFUSION DE INFORMACION

Autorizo la Compañía solicitar información con respecto a mis antecedentes profesionales con referencia a mi solicitud de empleo. Solicito y autorizo a todas las personas a ser contactadas para revelar a la Compañía cualquier documento o información solicitada. Estoy de acuerdo en tener todas personas contactadas libres de toda obligación, que podría relacionar en cualquier manera a la revelación de información privada o cualquier evaluación u opinión de mi oportunidad para el empleo, que puede ser proporcionado

Firma del Solicitante \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

DECLARACION DEL SOLICITANTE

Certifico que la información dada es verdadera completa a mi entera satisfacion y entendimiento.

Autorizo la investigación de todas declaraciones contenidas en esta solicitud de empleo y pudiera ser necesaria para la toma de decisiones para obtener el empleo.

Esta solicitud de empleo será considerada activa por un período que no exceda a 30 días. Cualquier solicitante que desee ser considerado para el empleo después de este tiempo podría requerírsele completar todo el proceso no importando si fue o no aceptada la solicitud de empleo anteriormente.

Por medio de la presente comprendo y reconozco que cualquier relación de empleo con la Compañía es de "muta voluntad", lo cual significa que el Empleado puede renunciar en cualquier momento y el Empleador puede despedirlo en cualquier momento con o sin causa o aviso. Entiendo completamente que el empleo por "mutua voluntad" no cambia la relación laboral y no puede ser cambiada por ningún documento a menos que sea autorizado por el Director General de la Compañía reconociendo tal cambio por escrito.

En el caso de empleo, entiendo que la información proporcionada es exacta y que información falsa o engañosa dada u omitida en mi solicitud o en la entrevista puede tener como resultado el despido. Comprendo también, que puedo ser requerido a respetar todas las reglas y las regulaciones de la empresa

Firma del Solicitante \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Entrevistado por: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Notas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Contratado: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Posición \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Fecha de Contratación: \_\_\_\_\_ Sueldo: \_\_\_\_\_ Agencia Temporal: \_\_\_\_\_

Firma del Supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_



# La Compañía

## REFERENCIAS LABORALES

La Compañía solicita referencias laborales del solicitante referido abajo. Por favor llene la información que se encuentra abajo y envíela o fax al número Fax (206) 674-4898. Si usted tiene alguna pregunta por favor llame al número (206) 467-0800

Nombre del solicitante: \_\_\_\_\_ # de Seguro Social #: \_\_\_\_ - \_\_\_\_ - \_\_\_\_

Nombre de la Compañía: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_

Número telefónico del Supervisor: \_\_\_\_\_

Fax : \_\_\_\_\_

Fechas de Empleo: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Razones de Separación: \_\_\_\_\_

Solicito y autorizo contactar a todas las personas para proporcionar a la Compañía cualquier documento o información solicitada. Estoy de acuerdo en deslindar de toda responsabilidad y daño a las personas que pudiera relacionarse con la difusión de la información solicitada.

\_\_\_\_\_  
Firma del solicitante

\_\_\_\_\_  
Fecha

### Para ser llenado por el anterior empleador o supervisor

¿Usted re-contrataría a esta persona? Si ( ) No ( )      ¿Los datos de arriba son correctos? Si ( ) No ( )

	Excepcional	Arriba del Promedio.	Promedio	Abajo del Prom.	Desemp. Pobr.
¿Puntualidad y Asistencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Actitud / Comportamiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Violaciones a las reglase de Seguridad Si ( ) No ( )

Comentarios: \_\_\_\_\_

Información Proporcionada

por: \_\_\_\_\_

Firma

Nombre

Fecha

## EXAMEN DE DROGRAS PRE-EMPLEO

### CONSENTIMIENTO Y AUTORIZACION PARA PROPORCIONAR INFORMACION

Entiendo completamente que cualquier oferta de trabajo es condicional hasta obtener los resultados del examen de drogas. Resultados positivos la oferta de trabajo será retirada.

Por la presente doy mi consentimiento y autorización a la Compañía para llevar a cabo el examen de drogas como parte del proceso de contratación, cumpliendo así con la política de Abuso de drogas de la compañía

Entiendo que la información obtenida en el examen de drogas será tratada en forma confidencial como lo señala la ley

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

# La Compañía

## QUESTIONARIO DE ENTREVISTA TELEFONICA

Fecha: \_\_\_\_\_ Nombre del Solicitante: \_\_\_\_\_

### Experiencia de Trabajo

- ¿Ha trabajado usted en manufactura anteriormente?  Si  No
- ¿Tiene usted experiencia relacionada con la madera?  Si  No
- ¿Está usted trabajando actualmente?  Si  No
- ¿Qué tipo de trabajo prefiere usted?

¿Describa el trabajo desempeñado en su anterior/presente empleo?

¿Tiene usted experiencia en alguna de las siguientes áreas?

- Operando Máquinas líneas de Prod.  Recibo o Embarque/Recibo Almacén  Ensamblado
- Control/Aseg. de Calid.  Acabado/Lijando/Roseando  Reparación de Gabinetes

### Capacidades Físicas

¿Está usted apto para desarrollar las siguientes demandas físicas del puesto solicitado?

Levantar:  0 -25lbs  25- 50lbs  50-70lbs  70lbs+

¿Puede de trabajar parado 10 horas al día?:  Si  No

### Otras áreas a evaluar

¿En qué turno está usted dispuesto a trabajar?  1er. Turno (6am a 2:30pm)  Turno Mixto (10:00am a 6:30pm)

Su transportación es con:  Auto propio  Autobús  Otro

Salario Solicitado:

Recomendado para la Posición: \_\_\_\_\_ Supervisor: \_\_\_\_\_

# La Compañía

## EXAMEN DE HABILIDADES COGNITIVAS

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cual es en número que sigue en esta serie?

1, 3, 5, 7, 9,

Respuesta

2. ¿Cuál de los siguientes palabras dos de ellas tienes significado parecido o cercano?

competente, reconocimiento, inútil, capaz

Respuesta

3. El pliego de papel se vende a 2. ¿Cuánto costaran 4 pliegos?

Respuesta

4. Una cuerda se vende a \$.10 el pie, ¿Cuantos pies puedo comprar con sesenta centavos?

Respuesta





5. ¿Cuál es la longitud de esta línea en pulgadas?

- A) Una pulgada y tres sextos
- B) Una pulgada y tres octavos
- C)  $13/16$  de pulgada

Respuesta

6. **HONEST O VERDADERO** ---- ¿Estas palabras tienen?

- A) Significado similar
- B) Diferente significado
- C) Pueden ser de significados opuestos o similares

Respuesta



7. ¿Cuál es la longitud de esta línea en pulgadas?

- A) Cuatro pulgadas y tres dieciseisavos
- B) Cuatro pulgadas y un cuarto
- C) Cuatro pulgadas y nueve dieciseisavos

Respuesta

8. Convierta las siguientes números de pulgadas a pies y pulgadas:

- A) 12" \_\_\_\_\_
- B) 17" \_\_\_\_\_
- C) 39" \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es noveno mes del año?

Octubre  
Enero  
Junio  
Septiembre  
Mayo

Respuesta

10. Mida la siguiente línea y escriba que tan larga es:



Respuesta

$$11. 573 \times 8 =$$

Respuesta

$$12. 457 + 6.5 =$$

Respuesta

# La Compañía

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA EN R.H.

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto solicitado: \_\_\_\_\_

Representante: \_\_\_\_\_

### Experiencia de Trabajo

1. ¿Cuales piensa que son las habilidades claves para este puesto?
2. ¿Cómo su puesto actual y/o experiencia laboral lo han preparado para este puesto?
3. ¿Cómo el trabajar en esta empresa resaltarán sus metras profesionales?
4. ¿Cuáles son sus tres más importantes logros personales y /o profesionales?
5. ¿En su posición, usted toma riesgos, o le gusta actuar en forma segura?

### Ambiente Labora

6. ¿El trabajar en un ambiente rápido de trabajo como afecta su desempeño?
7. ¿Qué le frustra en el trabajo, y que hace acerca de ello?
8. ¿Qué tipo de supervisor saca lo mejor de su desempeño?
9. ¿Cómo le gusta a usted ser supervisado?
10. Dígame cuando usted tuvo que adaptarse rápidamente a un cambio:

### Trabajo en Equipo / Comunicación

11. ¿Si usted está teniendo algún problema con el trabajo que está desempeñando como resolvería ese conflicto?
12. ¿Cuál es la peor parte de trabajar en un ambiente de trabajo en equipo? ¿Cómo lo maneja?

13. Dígame cuando sus habilidades de comunicación tuvieron un impacto.
14. ¿Qué le han enseñado sus errores?
15. ¿Cuál es la crítica más útil usted jamás haya recibido?
16. ¿Cuál es el área de su desempeño laboral que más le cuesta trabajo?

### Capacidad Física / Seguridad

17. Describa por favor como trabajar 10 horas al día por largos periodos de tiempo y/o frecuentes cambios de horario le podrían afectar:
18. ¿Está usted capacitado para desempeñar las demandas físicas del puesto, con o sin ajustes razonables al lugar de trabajo?
19. Describa por favor su punto de vista de trabajar en forma segura y asegurarse que otros lo hacen de la misma manera. Cuando desempeña su puesto, ¿qué problemas de seguridad le gustaría tomar en cuenta?
20. Dígame como cree usted que la seguridad pudiera haber sido mejorada en su último trabajo:

### Asistencia

21. ¿Describa por favor la política de asistencia en su último trabajo? ¿Cómo fue usted medido?

### Comentarios de la Entrevista

Indicadores de interés y capacidad para realizar el trabajo:

---

---

Recomendado para contratarse  Si  NO

Firma del Representante de R.H. \_\_\_\_\_



# La Compañía

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

### Ambiente de Trabajo

Dígame cuando alguna de sus experiencias pasadas lo hizo sentir frustrado o no satisfecho en el trabajo. ¿Qué pudiera haber hecho para mejorar la situación?

¿Cómo se siente usted acerca de cambios inesperados en sus responsabilidades diarias? ¿Cuándo estas ocurren, cómo las maneja?

¿Si usted ve que algo se está haciendo en forma errónea o siente que es peligroso, cómo lo manejaría usted?

¿Cómo reacciona usted con un horario de trabajo que siempre cambia? ¿Cómo se siente cuando le requieren trabajar horas extras? ¿Puede trabajar los sábados?

### Asistencia

¿Cuántas faltas cree usted que son razonables un periodo de tres meses?

¿Cómo califica su asistencia en su trabajo anterior en un escala del 1 – 10?

### Estilo Gerencial

¿Cómo le gusta ser supervisado?

¿Qué tipo de supervisor saca lo mejor de su desempeño?

### Descripción del puesto/Recorrido por el departamento en la planta

Recorrido por el Departamento

¿Se Describió el puesto?

### Comentarios de la Entrevista

Indicadores de interés y capacidad para realizar el trabajo:

Recomendado para contratarse  Si  No

Firma del Supervisor \_\_\_\_\_

# La Compañía

## DEMANDAS FISICAS ESENCIALES

TITULO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

	Si	No	% por turno
Sentarse	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	100
Pararse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Caminar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Empujar/jalar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Subir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Agacharse/arrodiillarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Doblarse/pararse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Torcerse/girarse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Agarrar/manipular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Una mano/dos manos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Alcanzar hacia arriba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Alcanzar hacia abajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100
Control de pies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50
Derecho/Izquierdo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50

Levantar hasta:  0 -25lbs  25- 50lbs  50-70lbs  70 lbs+  
 Ocasionalmente  Frecuentemente  Constantemente

Cargar hasta:  0 -25lbs  25- 50lbs  50-70lbs  70lbs+  
 Ocasionalmente  Frecuentemente  Constantemente

Este puesto requiere trabajar al 100% en el interior y 0% en el exterior.

10 horas de trabajo al día  Yes  No

¿Es usted capaz de desempeñar este trabajo?  Si  No

Firma del Candidato: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Firma del Supervisor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Fecha.

(Nombre del nuevo empleado)

Domicilio

Ciudad, Estado, Código Postal

Estimado (a) (nombre del nuevo empleado),

Esta carta confirma la oferta de empleo con la Compañía como (**título del puesto**) y (**departamento número**) (**nombre del departamento**), con un salario de \$(**salario**) por hora, con fecha de inicio (la fecha). Confirme por favor su aceptación de nuestra oferta firmando y devolviendo la copia firmada de esta carta a nuestra oficina tan pronto como sea posible. Este puesto está clasificado como no-exento. La oferta depende de resultados satisfactorios obtenidos en el examen de drogas, de comprobación de número del seguro social, la verificación de las referencias laborales, y de la entrega de documentos necesarios para probar su elegibilidad para trabajar en los Estados Unidos (Forma I-9).

Es importante notar que la Ley del Estado de Washington establece que el empleo es por "voluntad mutua" y se declara que la Compañía da cumplimiento a la misma. Esto significa que el empleado y la Compañía pueden terminar la relación de empleo en cualquier tiempo, con o sin causa. Todos empleados están en un periodo de prueba durante los primeros 90 días de empleo. Este periodo de introducción sirve como un periodo de entrenamiento o familiarización donde el empleado recibirá supervisión cercana por parte de su supervisor.

Adicionalmente, la empresa ofrece los beneficios de seguro médico, plan de retiro 401(k) plan, seguro de vida y individual y de grupo por muerte accidental y pérdida de miembros, pago de días festivos, vacaciones, y días por enfermedad. Algunos de estos beneficios son ofrecidos bajo la base de compartir los costos.

Nadie tiene autoridad para hacer promesas verbales para ofrecer compensación adicional o arreglos especiales de cualquier otro tipo. No se debe de confiar de cualquier otra declaración hecha por cualquiera no autorizado.

Si esta oferta es aceptada por usted, favor de indicarlo firmando y devolviéndola a mí.

Sinceramente,

---

Gustavo Tejeda  
Especialista de Sr. de R.H.

ACEPTADA:

---

Firma

---

Fecha

NUEVA CONTRATACION  
HOJA DE INFORMACION DEL EMPLEADO

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
Apellido Nombre

DOMICILIO FISICO: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_ CODE POSTAL: \_\_\_\_\_

DOMICILIO POSTAL: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_ CODE POSTAL: \_\_\_\_\_

NUMERO TELEFONICO: ( ) \_\_\_\_\_ FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_

NUMERO DE SEGURO SOCIAL: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL:  SOLTERO (A)  CASADO (A) GENERO:  MASCULINO  FEMENINO

ORIGEN ETNICO:  BLANCO  NEGRO  HISPANO  ASIATICO  NATIVO AMERICANO

TALLA DE PLAYERA:  CHICA  MEDIANA  LARGA  X-LARGA  2XL  3XL  4XL

CONDICIONES MEDICAS ESPECIALES: \_\_\_\_\_

CONTACTO DE EMERGENCIA: \_\_\_\_\_

RELACION:  Cónyuge  Padres  Hijo  Amigo  Abuelo  
 Pariente  Vecino  Clérigo  Ex-Cónyuge

PARA USO SOLO DE R.H.

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ TURNO: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_ SALARIO: \_\_\_\_\_

W-4:  SOLTERO  CASADO # DE EXEMPCIONES: \_\_\_\_\_

RETENCION ADICIONAL POR PERIODO DE PAGO: \_\_\_\_\_

I-9 FORMA REVISADA:  SI  NO VERIFICACION DE I-9: \_\_\_\_\_

ESTATUS DE CIUDADANIA:  EUA  RESIDENTE LEGAL

TIPO DE EMPLEO:  TIEMPO COMPLETO  MEDIO TIEMPO

ADI #: \_\_\_\_\_  # DE NOMINA/EMPLEADO: \_\_\_\_\_