

881325

20



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL LOMAS VERDES

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

NUMERO DE INCORPORACION 8313 - 25

IMPORTANCIA DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION COMO FACTOR
DETERMINANTE TANTO EN UNA ALTA
PERMANENCIA EN EL EMPLEO, COMO EN
RESULTADOS SATISFACTORIOS EN LA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
MARIA TERESA ISLAS ANAYA
NORMA LILIA RAMIREZ LOERA

DIRECTOR DE LA TESIS :

LIC. LEOPOLDO BERMUDEZ BUCIO

REVISOR DE LA TESIS :

LIC. MARIA ANGELINA AGUILERA GOMEZ

NAUCALPAN, EDO. DE MEXICO

1995

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

AGRADECIMIENTOS

A TODOS LOS MIEMBROS DE LA **UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO** QUE CON SU AYUDA E INFORMACION PROPORCIONARON UNA VALIOSA APORTACION A NUESTROS CONOCIMIENTOS, Y QUE SIN ELLOS, NO HUBIERA SIDO POSIBLE LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

DEDICATORIAS

A mi mamá, porque tu apoyo y amor incondicional han sido la fuente que me ha alimentado siempre para seguir adelante.

A mi papá, porque tu ejemplo de honestidad, rectitud y trabajo han sido las armas que me han ayudado a conseguir logros como este.

A mis hermanos, Antonio Héctor y Juan, porque a través de cada uno he podido conocer valores como nobleza, empuje y comprensión, que son parte fundamental de mi filosofía de vida.

A Rene mi compañero de grandes desveladas quien a través de los años se convirtió en mi gran amigo.

A todos mis amigos porque cada uno ha contribuido a mi formación como persona y en especial a Ahisa y Catalina.

A Vladimir porque tu afán de superación me inspiró a dar este paso en mi vida.

A Tere, mi compañera de Tesis y amiga, porque juntas vemos culminada una meta más en nuestras vidas.

NORMA LILIA

DEDICATORIAS

A mi papá, por ser un ejemplo de dedicación y sabiduría y un ejemplo a seguir que me ha impulsado a ser cada día mejor.

A mi mamá, por su comprensión, amor y apoyo que me han ayudado a seguir adelante.

A mi hermana, que con su alegría nos contagia a todos.

A Juan, por su ayuda y apoyo en la realización de éste trabajo.

A Norma, mi amiga y compañera de tantos años porque al fin vemos concluida esta etapa de nuestras vidas.

MA. TERESA

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1	
Selección Técnica de Personal	1
Finalidades	3
Compatibilidad de objetivos	4
Diversos Modelos	9
Selección por objetivos	12
Evaluación del proceso de reclutamiento	37
Conclusiones del capítulo 1	40
Capítulo 2	
Rotación de Personal	42
Teorías de la motivación	45
Reciprocidad entre individuo y organización	47
Definición del concepto de rotación de personal	50
Causas de la rotación de personal	56
Determinación del costo de la rotación	66
Conclusiones del capítulo 2	70
Capítulo 3	
Evaluación de Desempeño	72
Definición del concepto	73
Interrelación en el trabajo	76
Sistemas de calificación	86
Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro	91
Entrevista de evaluación	97
Evaluación de desempeño y las teorías de la motivación	100
Conclusiones del capítulo 3	106

Capítulo 4	
Metodología	
Justificación	109
Definición del problema	111
Definición de variables	112
Planteamiento de las hipótesis	114
Metodología	115
Tipo de diseño experimental	117
Escenario	117
Tipo y características de la muestra	118
Instrumentos	118
Resultados del capítulo 4	119
Conclusiones generales	120
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCION:

El presente trabajo fue realizado con el propósito de establecer si la Selección adecuada del personal dentro de una organización podría determinar tanto la permanencia en el empleo como el incremento de las aportaciones de los trabajadores al logro satisfactorio de los objetivos tanto personales como organizacionales.

Para llevar a cabo dicha investigación, se partió del supuesto de que la organización es un sistema dinámico y por lo tanto cambiante tanto por factores internos como externos y se vio al trabajador como parte esencial de ese sistema y como detonador de cambio. Así mismo, se consideró al departamento de Recursos Humanos como el responsable directo de que se de tanto la Selección de Personal como de ser él que debe determinar que factores o variables se deben de tomar en cuenta para lograr una integración adecuada del personal a la organización y viceversa.

Otro factor importante que se trato en el presente trabajo, es el papel del Psicólogo dentro del departamento de Recursos Humanos y de la organización en sí, el cual se considera que tiene suma importancia ya que es éste profesional el que se encuentra mejor capacitado para detectar fallas de comportamiento y actitudes, así como, de determinar cuál sería la personalidad básica que las personas que van a trabajar en determinada organización necesitan para poder ser compatibles con las necesidades y filosofía de la organización y así coadyuvar al mejor cumplimiento de los objetivos tanto personales como organizacionales.

En cuanto al contenido total, consta de cuatro capítulos en donde en los tres primeros se analizaron cada una de las variables a ser medidas para la comprobación de las hipótesis propuestas y en el cuarto se ve el análisis que se llevó a cabo para determinar las conclusiones generales.

En el Capítulo Uno, se definió la Selección Técnica de Personal, analizándola desde sus inicios hasta nuestros días. Se definió "organización" así como sus finalidades y objetivos. Se definieron los términos "reclutamiento" y "selección" dentro del contexto de la Selección de Personal. Se plantearon algunos modelos de Selección como el Tradicional, describiendo cada uno de sus pasos y dando las acepciones de diversos autores. Otro modelo que se analizó fue el de la Selección por Objetivos. En ambos casos, se vieron tanto las ventajas como las desventajas que cada uno presenta para poder tomar una decisión en el uso práctico de alguno.

En el Capítulo Dos se hizo un resumen histórico de cómo las organizaciones fijaron sus objetivos en buscar la manera de satisfacer en la medida de lo posible las demandas de sus trabajadores, considerando esta satisfacción parte importante para reducir la rotación de personal en las organizaciones. Se relacionaron las teorías de la Motivación con la rotación de personal y finalmente se definió el término "rotación" de acuerdo a varios autores así como el cálculo del índice de rotación, sus causas, tipos y costos que dicha rotación trae consigo.

En el Capítulo Tres se analiza la Evaluación de Desempeño como un instrumento útil para detectar ciertas anomalías entre trabajador y supervisor/organización dando una breve historia de como dicho instrumento ha cobrado importancia hasta nuestro días, definiendo el término Evaluación de Desempeño", citando las variables que contempla, los tipos que existen y la forma de medirlo. por

último, se vuelven a relacionar las teorías de la Motivación con la Evaluación de Desempeño, reforzando con esto la importancia que tiene dentro de los sistemas organizacionales.

Por último en el Capítulo Cuatro se hizo el análisis, definiéndose el problema a investigar y las variables a contemplar en el mismo. Se definieron las hipótesis a comprobar, la metodología que se siguió para esa comprobación, definiendo el diseño experimental, el escenario en que se llevó a cabo, tipo y características de la muestra que se tomó así como los instrumentos de los que se echaron mano para poder llegar a los resultados y conclusiones generales, las cuales se describen en los apartados a este fin destinados.

CAPITULO I

SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

Con el fin de ubicar el desarrollo e importancia del individuo dentro de las organizaciones, partimos del suceso mas significativo para el desarrollo de las mismas en el área productiva, como fue la Revolución Industrial, la cual trajo consigo un cambio en los procesos productivos, no solo en cuanto a los artículos o materiales que se manufacturaban sino en la forma en que se hacían; la tecnología se hizo cada vez mas compleja, las relaciones laborales sufrieron cambios por la aparición de las líneas de autoridad, donde los dueños de empresas productivas dictaban la forma de realizar el trabajo y los obreros solo obedecían ordenes; es durante este período, donde surge la división del trabajo, trayendo consigo la especialización del mismo, la cual genera para los empresarios una mayor producción y para el obrero, en muchas ocasiones, condiciones insalubres de trabajo y una remuneración económica deficiente.

Fue durante la primera guerra mundial, ante la necesidad de seleccionar y clasificar a los reclutas que el ejército de los Estados Unidos comisionó a un grupo de psicólogos para que desarrollaran una técnica de medición de Inteligencia (test), que le permitiera identificar a los reclutas con baja Inteligencia y así excluirlos de los programas de adiestramiento militar.¹

La psicología dentro de las organizaciones adquirió mayor prestigio durante la segunda guerra mundial, ante la necesidad de clasificar a los individuos más aptos para operar

¹ WERTHER, W. Y DAVIS K., ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, ED. Mc GRAW HILL, MEXICO, 1991, PAGS. 30-32.

nuevos y complejos aviones, tanques y barcos, lo que dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de selección y adiestramiento.

Las organizaciones han sido estudiadas por especialistas de áreas como la economía, la sociología y la psicología entre otras. Esta última ha desarrollado una área encargada del estudio de la psicología de la organización, y se define "Como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización"², esto es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

El término organización posee dos acepciones:

- a) Ordenación (asignación de funciones)
- b) Toda unidad o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos.³

Reyes Ponce, define a la organización como "La estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia de los planes y objetivos señalados"⁴

² DUNNETTE, W., KIRCHNER, W. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, ED. TRILLAS, MÉXICO, 1986, PAG. 174

³ PARSONS EN ARIAS GALICIA, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ED. TRILLAS, MÉXICO 1980, PAG. 13

⁴ REYES PONCE, A., ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, 2a. PARTE, ED. LIMUSA, MEXICO 1994, PAG. 39.

FINALIDADES:

Así mismo, todas las organizaciones deben contar con objetivos institucionales que cumplir, los cuales están dados por el medio en que se encuentran y por la propia organización; estos se pueden enmarcar en cuatro aspectos.

- a) De producción y/o servicio.- Es el crear o distribuir un producto o servicio.
- b) Internos.- Busca el beneficio para los propietarios, salarios para los empleados, satisfacción en el trabajo, seguridad, reconocimiento, etc.
- c) Sociales.- Busca la protección y mejora de los recursos humanos y físicos de la sociedad.
- d) Económicos.- Busca cumplir con los objetivos de la organización para alcanzar un beneficio económico para la empresa.

Como se puede ver estas definiciones coinciden en considerar a la organización como un todo que incluye aspectos materiales (maquinaria, mobiliario y equipo, materias primas, etc.), técnicos (sistemas, procedimientos, etc.), y humanos (la actividad humana, conocimientos, intereses, etc.), que persiguen objetivos específicos enfocados a obtener un beneficio de la producción y venta de bienes y servicios.

De la misma forma en que la organización debe contar con objetivos claros y definidos para su adecuado funcionamiento, el empresario y el empleado también deben tenerlos; mientras que para el primero los objetivos son buscar que sus empleados tengan el puesto que les corresponde de acuerdo a su capacidad, ya que si el personal carece de ésta para desarrollar las labores que se le encomiendan, evidentemente aunque quisiera, no podría desarrollarse adecuadamente en su trabajo, pero aún cuando el empleado tenga la capacidad que el puesto requiere, se necesita además que esté dispuesto a prestar sus servicios para colaborar con la empresa, si esto se cumple el

empresario obtendrá como resultado tanto abatimiento de costos por nuevas contrataciones como por calidad en el trabajo, cuidado y conservación de las instalaciones y equipo, etc., igualmente ayuda a que sus sistemas organizacionales mejoren.

En lo correspondiente al empleado los objetivos son recibir una remuneración de acuerdo al puesto que desempeña, poder contar con condiciones adecuadas de seguridad e higiene, tener posibilidades de progresar dentro de la empresa, recibir un trato digno de parte de los empresarios y sus compañeros.

Durante el presente trabajo el término organización se emplea como un constructo teórico bajo la definición de Reyes Ponca.⁵

Como se puede ver, la psicología de la organización tiene como principal interés estudiar la conducta de trabajo, las relaciones entre los individuos, las relaciones entre los grupos y las relaciones de todos estos con la estructura y función general de la organización en que los individuos laboran.

Compatibilidad de Objetivos:

Como se mencionó, la organización se conforma de recursos técnicos, materiales y humanos; siendo el recurso humano a diferencia de otros, el que posee una característica distintiva que es la de no ser propiedad de la organización y ser el motor que hace que los objetivos económicos y de crecimiento de ésta se cumplan.

⁵ REYES, P. A., IBID, PAG. 38

Los individuos tienen un comportamiento dentro de las organizaciones, y es necesario estudiarlo tomando en cuenta su personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, etc., ya que el esfuerzo humano es vital para el buen funcionamiento de una organización.

Es por eso que consideramos que los individuos y las organizaciones están encadenados en un proceso de atracción mutua, ya que las organizaciones dependen de los individuos para su buen funcionamiento.

Dado que el individuo es un elemento indispensable para la organización, se le deben brindar oportunidades para el desempeño de sus labores como son: desarrollo, capacitación, evaluación del desempeño, entre otras, con el fin de que participe cada vez más en el desarrollo de la organización y de la sociedad a la que pertenece bajo un sistema ordenado y coordinado para lograr los objetivos que tanto él como la organización persiguen.

Pasos para la Formación del Recurso Humano:

Reclutamiento

Como es de todos sabido entre los individuos hay diferencias que los distinguen tanto física (edad, sexo, complexión, etc.) como psicológicamente (inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, etc.), sin dejar a un lado las diferencias en cuanto a conocimientos y habilidades adquiridos por su experiencia. Estas diferencias tendrán una influencia directa sobre la ejecución del trabajo que realicen, por lo que la eficiencia en el trabajo dependerá de una adecuada selección y ubicación del personal dentro de la organización, logrando esto mediante técnicas que permitan conjugar los requerimientos del puesto que se desea cubrir con las características de los candidatos a ocupar dichos puestos.

Chiavenato ha definido el reclutamiento como: "La escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal"⁶

Por su parte Reyes Ponce, señala como una de las etapas generales de admisión el reclutamiento, viéndolo como el hacer de una persona extraña un candidato.⁷

Por otro lado, Arias Galicia lo define como "La elección de la persona adecuada que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de ésta manera a los propósitos de la organización"⁸ Por lo que podemos decir que el reclutamiento se puede considerar como una actividad en la que la organización divulga, llama la atención e invita a los candidatos a que se interesen en ella, considerándose como un sistema de información mediante el cual ofrece al mercado de candidatos oportunidades de empleo para cubrir así sus necesidades. Siendo por tanto su objetivo el de atraer y escoger mediante diversas técnicas de divulgación a los candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante.

Selección:

La selección se puede considerar como una actividad de opción, decisión, filtración y clasificación de candidatos, por lo tanto es una actividad restrictiva. Siendo su objetivo

⁶ CHIAVENATO, I. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, ED. MC. GAW HILL, MEXICO 1988, PAG. 201

⁷ REYES P. A. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT., PAG. 84

⁸ ARIAS, G.F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT. PAG. 257

el de escoger entre los candidatos reclutados, aquel que posea mayores probabilidades de ajustarse a los requerimientos del puesto vacante.

El proceso selectivo es un proceso de comparación entre los requisitos del puesto (perfil de puesto) y las características del candidato (perfil de la personal), que debe proporcionar principalmente un pronóstico en cuanto a como será la adecuación del hombre al puesto (tiempo de aprendizaje) y a como será su eficiencia en el puesto (nivel de ejecución).

La selección de personal es uno de los sectores tradicionales de la psicología industrial, sector que aumenta en importancia a medida que la tecnología va aumentando la complejidad de los puestos de trabajo a todos los niveles de la organización.

La importancia principal del proceso de reclutamiento y selección de personal estriba en que si no se cuenta con personal que cubra con los requisitos que el puesto exige el ocupante del puesto no se desempeñará adecuadamente, por lo tanto no se lograrán los objetivos tanto de la empresa como del ocupante, trayendo como consecuencia una pérdida económica para la organización, así como tiempo perdido durante el proceso; por tanto el momento para rechazar al personal es este y no después.

El área de recursos humanos y principalmente el psicólogo, adquieren aquí una gran importancia dentro de la organización, ya que se debe contar con personal capacitado profesionalmente para llevar a cabo el proceso de selección, con el objeto de que sea un proceso con bases científicas y estadísticamente definidas, así como un proceso donde exista conciencia de las obligaciones que se tienen para con la sociedad y el bienestar de las personas involucradas en su actuación, ya que una inadecuada conducción en

este proceso puede afectar la vida futura del candidato provocándole insatisfacciones y frustraciones que repercutirán tanto en la organización como en la vida física y mental del empleado.

De esta manera el propósito central del área de recursos humanos es desarrollar, administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, satisfacción y seguridad en el trabajo, bajo una línea de dirección definida para contribuir en el logro de los objetivos organizacionales, así como de colaborar en el desarrollo de planes para seleccionar personal cuidadosa y sistemáticamente.

Es por tanto el proceso por medio del cual se atrae a un grupo de personas entre las cuales se pueden seleccionar candidatos idóneos para ocupar puestos vacantes; siendo su propósito el de buscar, evaluar, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de una organización.

La función de admisión se debe realizar con carácter de servicio, buscando y escogiendo a los mejores candidatos, recomendándolos para ocupar los puestos más acordes a sus características, debe ser de naturaleza staff (apoyo y asesoría en el cumplimiento de los objetivos organizacionales), ya que el psicólogo no decide, solo aconseja y recomienda, dejando la última decisión al solicitante, ya que el psicólogo generalmente no estará en contacto directo con los nuevos empleados.

DIVERSOS MODELOS

Modelo Tradicional De Selección

El proceso de reclutamiento y selección de personal es una técnica que tiene como fin proveer de recursos humanos a la organización en el momento oportuno.

El proceso de selección es una serie de pasos que se deben realizar en forma ordenada y sistemática, aunque persiguen el mismo objetivo vemos que varían de acuerdo a los diferentes autores; por citar algunos vemos que como un requisito previo al inicio del proceso de selección Dessler⁹ opina que es importante que antes de determinar el número de candidatos externos que deberán reclutarse y contratarse para ocupar puestos dentro de la organización, se debe analizar primero cuantos de estos puestos pueden ser cubiertos con candidatos internos, para lo cual se debe contar con el inventario de Recursos Humanos de todo el personal que se encuentre laborando en la organización; este inventario, nos permitirá conocer aspectos como sus antecedentes educativos, laborales, cursos tomados, sus intereses de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, así como el historial de desarrollo del empleado dentro de la empresa.

Igualmente Arias Galicia¹⁰, plantea que como paso previo, deberá estudiarse la posibilidad de una redistribución del trabajo entre los empleados de la empresa y solo en caso de que esto no fuera posible, se cubrirán las vacantes con candidatos externos, ya que el echar mano de los recursos con que cuenta la organización, provocará que el personal se sienta motivado respecto a su trabajo, ya que este es tomado en cuenta para ocupar puestos en algunas ocasiones de mayor responsabilidad y en otras con

⁹ DESSLER, G. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. ED. PRENTICE HALL, MÉXICO 1991, PAG. 130

¹⁰ ARIAS, G.F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. OP. CIT., PAG. 262

responsabilidades diferentes a las que tenía, lo que implica un mayor desarrollo del personal.

Reyes Ponce¹¹, señala como requisitos propios al proceso de selección 3 aspectos con los que se debe contar: con políticas claras y eficaces sobre los requisitos de admisión como son edad, características personales, escolaridad, etc., se debe tener el análisis de puestos ya que con el se conocen los requisitos que el puesto exige y se puede comparar con las características de los candidatos, y por último nos dice que se debe contar con un medio de requisición adecuado para poder cubrir las vacantes.

Por su parte Chiavenato¹², señala que antes de iniciar el proceso se debe hacer la recolección de información respecto al puesto que se pretende cubrir, utilizando para esto la descripción de puesto, tratando de determinar con esto cuales son las características deseables e indeseables que presenten los candidatos.

Al analizar éstas opiniones, estamos de acuerdo con Reyes Ponce, ya que con el fin de seleccionar a nuestro personal de una forma científica, se deben establecer normas y políticas específicas de personal, contra las cuales se puedan comparar los candidatos, por lo que dichas normas deben establecer los requisitos o cualidades mínimas necesarias para el adecuado desempeño de las funciones del puesto; así tales cualidades deben comprender un estudio de los deberes y responsabilidades para así determinar las habilidades humanas requeridas para su ejecución, o sea que se debe contar con el análisis de puestos.

¹¹ REYES, P.A., ADMINISTRACION DE PERSONAL 1a. PARTE, OP. CIT., PAG. 83

¹² CHIAVENATO, I. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT., PAG 208

Aunque las políticas de selección varían lógicamente de una empresa a otra, así como en cuanto a las técnicas a utilizar y el costo de estas, igualmente tendrán que adaptarse a las condiciones en que se encuentre el mercado de mano de obra, aunque aún dependiendo en gran medida de estos factores externos, hay muchos criterios internos que deben imponerse en el entendido de que lo que hace una política es marcar una tendencia, pero de ninguna manera debe crear normas rígidas, tomando en cuenta para esto que a la organización no le interesa incorporar a sus actividades a cualquier persona, sino aquella que más pueda convenirle.

Dentro de la secuencia de pasos a seguir en el modelo tradicional de selección de personal, básicamente los autores señalan los siguientes:

VACANTE:

La mayoría de los autores coinciden en que el proceso de reclutamiento es una serie de pasos encadenados y que éste inicia al momento de que hay una vacante (puesto que no tiene titular); así estos pasos nos van a servir como un filtro en donde se irán descartando los candidatos que no reúnan los requisitos que el puesto exige.

DESCRIPCION DE PUESTOS:

Dependiendo de las funciones que se tengan que realizar, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso y para cada puesto. Por ello es importante examinar las características de cada puesto a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo con éxito.

No resulta fácil determinar los elementos que integran un puesto de trabajo, ya que este no solo está formado por actividades materiales, sino también por factores difíciles de determinar como son habilidades, esfuerzo, responsabilidad, etc., que se requieren para realizar adecuadamente el trabajo.

La descripción de puestos es la técnica que nos ayuda a determinar los elementos que integran el puesto, Grados¹³, lo define como "Un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, esencialmente, en las funciones que éste comprende".

Dunnette¹⁴ lo define como "el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito".

La descripción de puestos está formada por tres partes principales:

1. **Ficha de Identificación:** Contiene el título del puesto, clave del puesto, ubicación dentro del organigrama, jerarquía y contactos, número de trabajadores que desempeñan el mismo puesto, fecha del análisis, nombre y firma del analista.
2. **Descripción Genérica:** Contiene una descripción breve de las actividades del puesto viéndolo como un todo, o sea el objetivo básico de este dentro de la organización.
3. **Descripción Específica:** Contiene una descripción detallada de las operaciones que se realizan en el puesto, enumerando las principales actividades en orden progresivo, incluyendo actividades diarias, periódicas y eventuales, así como el equipo, herramienta y maquinaria necesaria.

Además de estos tres aspectos se debe incluir:

¹³ GRADOS, J. INDUCCIÓN, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN, ED. MANUAL MODERNO MÉXICO 1978, PAG 125

¹⁴ DUNNETTE, M.D. Y KIRCHNER, W.K., PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, ED. TRILLAS, MEXICO 1986, PAG. 29

- a) **Especificación del Puesto:** Contiene las habilidades físicas (destreza, entrenamiento, etc.) y mentales (escolandad, experiencia, conocimientos, etc.)
- b) **Responsabilidad:** Contiene el grado de responsabilidad requerida por el puesto de acuerdo a la actividad propia del mismo y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo así como con el equipo y los valores que se manejan, (especificando el monto aproximado de éstos).
- c) **Esfuerzo:** Se refiere al esfuerzo que requiere el puesto, tanto físico (fuerza física, postura, etc.) como mental (fatiga mental, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo, etc.).
- d) **Condiciones Físicas:** Contiene las condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo como son iluminación, temperatura, ventilación, ruido posición, riesgos de trabajo, etc.

El uso de ésta técnica necesariamente proporciona invariables beneficios no solo al área de recursos humanos, sino también a la empresa y a los trabajadores. Algunos de estos beneficios los podemos enumerar como sigue:

Para la Empresa:

- Sirve de base para la promoción y ascenso del personal
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo.
- Ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Para el Trabajador:

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer en su trabajo.
- Le señala sus responsabilidades con claridad.

Para el Área de Recursos Humanos:

- Le orienta en la selección de personal
- Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado conforme a sus aptitudes.
- Ayuda a establecer programas de capacitación y adiestramiento.
- Ayuda en la valuación de puestos.
- Ayuda en el momento de realizar la evaluación del desempeño.

REQUISICIÓN DE PERSONAL:

Ya sea por reemplazo o por que se trate de un puesto de nueva creación debe ser notificado el deseo o la necesidad de cubrir el puesto por medio de una requisición de personal. La requisición de personal debe ser preparada por el solicitante del puesto vacante, señalando en ésta los motivos que están ocasionando la vacante (reemplazo, incapacidad, etc.), así como los requisitos mínimos que deberá tener el futuro empleado (escolaridad, experiencia, idiomas, manejo de maquinaria y/o equipo, etc.) y sus características (sexo, edad, estado civil, etc.), igualmente el solicitante deberá recabar las firmas de autorización correspondientes en la requisición (gerente de área o de departamento, gerente general o director y gerente de recursos humanos).

Es recomendable que la requisición de personal incluya el rango de contratación (valuación), el puntaje del puesto, fecha de recepción y fecha de contratación.

Una vez autorizada la requisición de personal el Área de recursos humanos procederá a determinar las fuentes de reclutamiento a utilizar para cubrir la vacante.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO:

Existen dos fuentes de reclutamiento: Internas y Externas:

a) **Fuentes Internas:**

- **Sindicatos.**- Cuando una vacante puede ser cubierta con el personal del cuál tiene dominio el sindicato de la empresa.

- **Archivo o cartera de personal.**- Se integra con las solicitudes de aspirantes a la empresa en periodos anteriores y que en ese momento no fueron contratados.

- **Promociones de personal.**- Se verifica si dentro de la empresa se cuenta con algún candidato que pueda ser promovido o ascendido.

- **Recomendados.**- Se boletin las vacantes entre los trabajadores con el fin de que se presenten candidatos ya sean amigos o conocidos de estos y que reúnan las características solicitadas.

El reclutamiento interno exige que el área de recursos humanos mantenga una continua coordinación e Integración con las demás áreas de la organización, así como el conocimiento previo de las características, conocimientos y habilidades del personal que se encuentra laborando actualmente dentro de la organización, para lo cuál se sugiere contar con el inventario de recursos humanos actualizado de todo el personal, ya que éste como se dijo anteriormente, nos proporciona datos sobre su trayectoria laboral dentro de la empresa, cursos tomados, escolaridad, idiomas que maneja, metas a corto, mediano y largo plazo, entre otras.

Ventajas:

- Es más económico para la empresa.
- Es más rápido el reclutamiento.
- Es una fuente de motivación para los empleados al vislumbrar la posibilidad de un ascenso dentro de la organización.

Desventajas:

- Cubre un hueco pero destapa otro.
- Puede generar conflicto con los empleados que no son promovidos.

b) Fuentes Externas:

En estas el reclutamiento se realiza por medio de fuentes ajenas a la organización e incluye a todas las personas potencialmente disponibles:

- **Asociaciones Profesionales.**- Son asociaciones que proporcionan información con respecto a las vacantes que existen en distintas empresas.

- **Bolsas De Trabajo.**- Son organizaciones que proporcionan información con respecto a las vacantes existentes dentro de la empresa.

- **Agencias De Colocación.**- Estas empresas ofrecen sus servicios a las organizaciones con el fin de cubrir las vacantes de las mismas.

- **Candidatos Espontáneos.**- Son aquellas personas que llegan a la empresa a solicitar empleo en forma espontánea.

Ventajas:

- Provee de personal con nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Se puede aprovechar la capacitación recibida en otras organizaciones.

Desventajas:

- Es más tardado para atraer candidatos.
- Es más caro.
- Puede frustrar al personal de la organización al no ver posibilidades de crecimiento.

A su vez éstas fuentes se pueden dividir en formales e informales:

1. Formales:

- Anuncio o aviso del puesto
- Sindicato
- Escuelas
- Agencias públicas o privadas

2. Informales:

- Personal recomendado
- Candidatos espontáneos que llegan a la empresa a ofrecer sus servicios.

Cabe hacer mención que será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades de éste, ya que nos permite tener prevista la forma en que serán cubiertas estas vacantes.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

Los medios de reclutamiento, se refieren a la utilización de medios de difusión para dar a conocer e interesar a las personas sobre algún puesto vacante.

Estos son:

- a) **Prensa:** Generalmente las empresas recurren a anuncios en periódico o revistas señalando los requisitos que debe cubrir el aspirante.
- b) **Radio y Televisión:** El costo de estos medios es alto por lo que su uso no es muy frecuente.
- c) **Grupos de Intercambio:** Se realizan reuniones con las personas encargadas del reclutamiento de diversas empresas con el fin de intercambiar información sobre las vacantes y los candidatos que cada uno tiene.

d) **Boletines:** La empresa realiza anuncios y los coloca en lugares cercanos a la empresa para atraer candidatos.

SOLICITUD DE EMPLEO:

Una vez localizados y atraídos los candidatos, se inicia el proceso de selección de la persona a contratar.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados eligen a su vez entre varias organizaciones.

La solicitud de empleo, es un medio para obtener datos generales que pueden ser comparables con los diferentes candidatos que se reciban, esto es de gran importancia, ya que solo así se podrá efectuar posteriormente una comparación objetiva de los candidatos.

La solicitud proporciona información sobre datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pasallesmos, etc.¹⁵, y básicamente estos datos nos ayudan a:

- a) Realizar juicios sobre si los candidatos cumplen con los requisitos mínimos del puesto, (edad, escolaridad, estado civil, etc.)
- b) Sacar conclusiones sobre los progresos y crecimiento profesional de los candidatos.
- c) Permite hacer conclusiones sobre la estabilidad laboral de los candidatos.

La forma de solicitud puede variar con respecto al tipo de datos que cada empresa requiere, y puede ser diseñada en cada organización de acuerdo a sus necesidades.

El proceso de eliminación y selección se inicia a partir del estudio de las solicitudes de empleo, uno de los elementos para comenzar con la selección es comparar la edad,

¹⁵ BLANCO, C.C. COMO SELECCIONAR NUESTRO PERSONAL. ED. LIMUSA, MEXICO 1991, PAG. 38-40.

sueldo deseado, y experiencia del candidato con el perfil del puesto, si no se cumplen estos requisitos mínimos necesarios, el candidato es eliminado del proceso.

La experiencia con respecto a empleos anteriores, es uno de los puntos que más se consideran en la solicitud, donde se analizan la rapidez en que se haya promovido en empleos anteriores, historia de salarios, constancia y permanencia en empleos anteriores; así mismo, se evalúan las razones por las cuales se separó de estos.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN:

Esta etapa del proceso de selección es de suma importancia, ya que se puede decir que es el primer contacto que el candidato tiene con la organización.

La entrevista de selección consiste en una interacción visual y verbal,¹⁶ que implica una interrelación entre dos personas por lo menos, entrevistado y entrevistador, ésta va a ser conducida por el entrevistador para evaluar la idoneidad que tienen los candidatos para el puesto vacante.

La entrevista de selección permite la comunicación en dos sentidos: el entrevistador obtiene información sobre el candidato y el candidato obtiene información sobre la organización.

Grados¹⁷, define a la entrevista de selección como "Una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes".

¹⁶ BLUM, M.L. Y NAYLOR, J.C. PSICOLOGIA INDUSTRIAL. ED. TRILLAS, MEXICO 1976, PAG 214

¹⁷ GRADOS, E.J. INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION. OP. CIT., PAG 186

La finalidad de la entrevista de selección es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, para lo cual esta información debe ser ordenada y jerarquizada con el fin de determinar que áreas quedan poco claras a fin de centrarse en ellas.

En esta etapa del proceso se valoran aspectos como los hábitos, forma de vestirse, forma de relacionarse, objetivos y metas tanto personales como profesionales, los cuales son indicadores suplementarios que se deben ajustar a las políticas e imagen de la organización.

Así mismo nos sirve para evaluar el grado de probabilidad que el candidato se adapte y funcione dentro de las condiciones que el puesto requiere cubrir (tipo de supervisión, clima laboral, políticas de empresa, etc.).

TIPOS DE ENTREVISTA:

Werther y Davis¹⁸ mencionan los siguientes tipos de entrevista:

Entrevista No Dirigida:

En éste tipo de entrevista se formulan preguntas conforme éstas vienen a la mente del entrevistador, quién inquiera sobre diferentes temas a medida que estos se presentan, y la conversación avanza en varias direcciones según se presente la situación.

Este tipo de entrevista permite dar seguimiento a puntos de interés conforme éstos van surgiendo.

¹⁸ WERTHER, W.B. Jr. Y DAVIS, K. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. ED. MC. GRAW HILL, MEXICO 1995, PÁGS. 114-116

Entrevista Dirigida:

Este tipo de entrevista, se basa en un marco de preguntas predeterminadas por el entrevistador; las preguntas se establecen antes de que la entrevista inicie, por lo que no permite que el entrevistador explore respuestas interesantes o poco comunes ya que debe apegarse a las preguntas establecidas.

En este tipo de entrevista, el entrevistador se limita a seguir sistemáticamente la lista de preguntas que tiene preparada, anotando las respuestas dadas por el candidato.

Entrevista Mixta:

Este tipo de entrevista, permite una estrategia mixta, utilizando preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada puede proporcionar una base informativa que permita la comparación entre los diversos candidatos, y la parte no estructurada añade interés al proceso, y permite un conocimiento inicial de las características específicas del candidato.

Entrevista de Solución de Problemas:

Este tipo de entrevista se centra en uno o varios problemas que se espera sean resueltos por el candidato, con frecuencia son soluciones hipotéticas que se le presentan al candidato para que éste explique cómo las enfrentaría. Aquí se va a evaluar tanto la respuesta como el enfoque que adopte el candidato.

Este tipo de entrevista permite determinar la habilidad del candidato para resolver el tipo de problemas presentado.

Entrevista de Estrés:

El objetivo de este tipo de entrevista es determinar la forma en que un candidato reaccionará al estrés del puesto. Lo que el entrevistador hace es buscar en el candidato debilidades en sus antecedentes personales para ver su reacción. Ya que la presión es solo un aspecto del puesto a cubrir, es recomendable emplear este tipo de entrevista junto con otros tipos.

Consideramos que la entrevista debe permitir un grado razonable de variedad de preguntas de un candidato a otro, ya que todos poseen características personales y una experiencia laboral diferente, por lo que el entrevistador no debe centrarse en un solo tipo de entrevista, sino combinarlas y utilizar la que más se ajuste al puesto que se está cubriendo y al candidato que está siendo entrevistado.

Etapas de la Entrevista:

Raport.- Esta etapa tiene como propósito disminuir las tensiones del candidato, creando un ambiente de aceptación recíproca; lo cual puede lograrse mostrando interés en escucharle, mostrándose cordial y amistoso, etc.

Cima.- Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente dicha, donde van a explorarse las áreas mencionadas dentro de la solicitud de empleo como son la historia laboral, educativa, personal, que hace durante su tiempo libre, cuáles son sus proyectos a corto, mediano y largo plazo, entre otros.

Cierre.- Cuando el entrevistador considera que está acercándose al punto en que ha obtenido los datos necesarios, se anuncia el final de la entrevista, haciéndole saber al candidato cuál será el siguiente paso a realizar dentro del proceso de selección.

Evaluación.- Inmediatamente después de concluir la entrevista, se debe redactar el resultado y las conclusiones de ésta, con el fin de no omitir información alguna. Este

informe debe ser claro, concreto e inteligible para quién posteriormente desee consultarlo.

Las entrevistas suelen ser difíciles de evaluar como técnicas de selección, debido simplemente a la manera bastante compleja en que encajan en el proceso de selección.¹⁹

Un aspecto importante a tomarse en cuenta es que la finalidad básica del entrevistador en cualquier situación de entrevista de evaluación es doble: primero debe reunir todos los datos que pueda y que sean pertinentes para la decisión de selección, y segundo, debe evaluar los datos disponibles y decidir si el candidato es rechazado o continúa con el proceso de selección.

Los datos reunidos durante la entrevista, dependen tanto del tipo de entrevistador, como de su preparación, de sus deficiencias y de las vacantes que esté tratando de cubrir. El trabajo del entrevistador consiste por tanto en reunir, combinar y evaluar los datos de la entrevista de tal forma que pueda hacer una predicción del éxito que tendrá el candidato, en caso de ser contratado.

A pesar de su intensa utilización en la selección de personal, las entrevistas no han recibido mucha atención en lo referente a su confiabilidad, su validez y cómo se ven afectados esos atributos por el tipo o la duración de la entrevista propiamente dicha.

¹⁹ BLUM, M.L. Y NAYLOR, J.C. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, OP. CIT. PÁGS 211-212.

Errores más Comunes en la Entrevista:

Como ya se mencionó la utilidad de la entrevista depende esencialmente de la forma en que esta se realiza. Dessler y Werther²⁰, señalan que existen varios errores en las entrevistas que socavan su utilidad, es importante conocerlos para poder evitarlos:

Enfasis negativo.- Se refiere a cuando los entrevistadores están más influidos por la información desfavorable que por los datos favorables con relación al candidato.

No conocer el empleo.- Se presenta cuando el entrevistador no conoce con precisión las características del puesto, así como el tipo de candidato más adecuado para el mismo, generalmente desarrollan estereotipos incorrectos sobre cuál es un buen aspirante.

Presión para contratar.- Generalmente cuando se está bajo presión para contratar, se hará un mal trabajo, aceptando a la primera persona que se presente.

Conducta no verbal.- En muchas ocasiones el entrevistador se ve inconscientemente influenciado por la conducta no verbal del candidato; con frecuencia no es lo que dice el candidato sino como lo dice lo que determina si se califica favorable o desfavorablemente.

Como se puede ver la entrevista es una herramienta útil e importante dentro del proceso de selección de personal, y su manejo no es tan sencillo como puede parecer, por lo que es recomendable que sea manejada mediante personal profesional capacitado para ello; por lo que consideramos que el psicólogo es la persona idónea para esto.

ENTREVISTA CON EL SOLICITANTE:

Es de suma importancia que el futuro jefe inmediato entreviste al candidato, ya que quién tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación,

²⁰ DESSLER, G., ADMINISTRACION DE PERSONAL, OP. CIT., PAGES 233-237.
WERTHENER, W. Y DAVIS, K., ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, OP. CIT., PAG. 120.

igualmente es la persona idónea para evaluar algunos aspectos del candidato, especialmente en cuanto a sus habilidades y conocimientos técnicos sobre el puesto vacante.

PRUEBAS:

En ésta etapa del proceso de selección se valorarán la potencialidad y habilidad del candidato, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de desarrollo futuro.

El primer paso es analizar el puesto a fin de conocer la descripción y la especificación del mismo, aquí se señalan las características y capacidades que se requieren para el adecuado desempeño del trabajo.

Una vez que se ha analizado el puesto se procederá a seleccionar las pruebas que midan los atributos que sean importantes para el éxito del trabajo; estas pruebas se pueden dividir en psicológicas y de trabajo.

PRUEBAS DE TRABAJO.-

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos para ser desempeñado en forma adecuada. Grados²¹ señala que a los conocimientos adquiridos en instituciones educativas o empleos anteriores se le denomina experiencia técnica.

Esta experiencia técnica se evaluará dentro de esta etapa del proceso de selección.

²¹ GRADOS, E. J. INDUCCION, SELECCION Y CONTRATACION, OP. CIT., PAG. 183

En este tipo de pruebas se escogen las tareas que son cruciales para el desempeño del trabajo y con estas probar a los candidatos en cuestiones técnicas del puesto (mecanografía, ortografía, contabilidad, mecánica, etc.).

Es recomendable que el diseño del instrumento de medición corra a cargo del jefe inmediato del puesto a cubrir pues es él quien mejor conoce los requerimientos técnicos que el puesto exige. La aplicación del instrumento pueda ser por parte del área de recursos humanos, con lo cual se le evitará al jefe inmediato una sobrecarga de trabajo por la aplicación de la prueba.

Es importante agregar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la evaluación psicológica, ya que esto significa un ahorro en tiempo y costo para la empresa, debido a que la evaluación psicológica implica más tiempo en su aplicación y calificación además de ser más elevado su costo. Aunado a esto está el hecho de que no tiene ningún caso que si el candidato no reúne los conocimientos técnicos que exige el puesto pase a evaluación psicológica.

PRUEBAS PSICOLÓGICAS.-

Las pruebas psicológicas buscan evaluar la capacidad humana, señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura; en general, nos ayudan a tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del candidato en relación a su adaptación al puesto de trabajo y su promoción posterior.

Pierre Pichol²² define como: "una prueba psicológica es una situación experimental y estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento y que es manipulada estadísticamente, permite clasificar a los individuos tipológica o cuantitativamente."

Por su parte Lee J. Crombach²³ la define como "una técnica sistemática que compara la conducta de dos o más personas".

La principal ventaja del uso de las pruebas psicológicas dentro de las organizaciones es que son una muestra objetiva y estándar de conducta que conducen a una evaluación igualmente objetiva.

Las pruebas psicológicas tratan de evaluar a los candidatos en cuatro aspectos principalmente:

a) Pruebas de Inteligencia: Miden capacidades intelectuales generales, como la memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica. Entre las más comunes están: Raven, Dominos, D 48, Army Beta, Otis, Prueba de Stanford Binet, Weis.

b) Intereses: Buscan comparar los intereses de una persona con los de elementos en diversas ocupaciones. Entre las más usadas se encuentran: Kuder, Thurstone, Inventario Strong-Campbell, Herford.

c) Personalidad: Se refiere a la medición de aspectos internos del candidato y su relación con el medio ambiente, como serían estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc. Dentro de estas tenemos: MMPI, Frases incompletas, 16 PF, Moss, Gordon.

Las pruebas de personalidad pueden ser proyectivas en donde se presenta un estímulo ambiguo y se pide al candidato que la interprete, o bien se le pide que realice ciertos dibujos. Entre estas tenemos: Machover, T.A.T., H.T.P.

²² MORALES, M.L. PSICOMETRIA APLICADA ED. TRILLAS, MEXICO 1985, PAG. 17

²³ MORALES, M.L. PSICOMETRIA APLICADA OP. CIT. PAG 17

d) Habilidades: Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

Consideramos que es conveniente señalar que las pruebas psicológicas no ofrecen una valoración absoluta de las aptitudes, personalidad, habilidades, o factores que pretendan medir, solo proporcionan elementos sobre los cuales puede vaticinarse el comportamiento del candidato en el trabajo, sin que ello implique un pronóstico infalible.

Evaluación de las Pruebas Psicológicas:

Al hablar de evaluación, nos estamos refiriendo a los criterios que el psicólogo debe tener en cuenta para juzgar y determinar si el o los instrumentos que va a utilizar para sus fines específicos son apropiados.

Una de las principales consideraciones que se deben tener es la elección del Instrumento que reúna los requisitos para el propósito que se persigue; es decir, si la función de una prueba psicológica es proporcionar la mayor información acerca de determinados aspectos, el primer paso a seguir será la especificación cuidadosa de las interrogantes que deberán ser contestadas y el tipo de personas que habrán de ser examinadas.

Otra consideración importante consiste en determinar si la capacidad o potencialidad de la prueba es la adecuada para medir con el rigor necesario aquella característica que se desea investigar.

La longitud de la prueba, en donde desempeña un papel relevante el factor tiempo, constituye otro de los criterios que deben tenerse en cuenta.

Resulta evidente que para hacer una buena elección de la instrumentación, útil y adecuada para los fines que se persiguen, tanto quién haga la selección como quién maneje las pruebas, debe tener la preparación y los conocimientos para esto; por lo que necesariamente es el psicólogo quién debe hacerlo. Estos conocimientos se refieren, cuando menos al grado de confiabilidad y validez, a la objetividad y sensibilidad del instrumento, así como si ha sido estandarizado o cuando menos adaptado.

Características de las Pruebas Psicológicas:

Una prueba psicológica tiene tres características importantes:

- a) **Confiabilidad.**- Se refiere a la consistencia de la prueba, o sea la consistencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando se someten nuevamente a pruebas con exámenes idénticos o con una forma equivalente de prueba.
- b) **Validez.**- Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejan en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo; en otras palabras, indica el grado en que la prueba mide aquellos fenómenos para los cuales ha sido construida.

French y Michael (1966)²⁴ dividen la validez en tres tipos.

Validez de contenido.- Cuando quién emplea el test desea determinar la precisión y propiedad con que el mismo muestra el universo de situaciones que representa.

Validez empírica.- Cuando quién utiliza el test desea determinar el grado en que las puntuaciones del test pueden proporcionar una estimación útil de la calificación de un individuo de acuerdo con otra medida que se ha obtenido, bien concurrentemente o en una fecha posterior (predicción de ejecución futura).

²⁴ GROUNDUD, N.E. ELABORACION DE TEST DE APROVECHAMIENTO. ED. TRILLAS, MEXICO 1965. PÁGS. 140-146.

Validez de construcción.- Cuando quien emplea el test desea determinar el grado en que el desempeño en el test se puede explicar en función de ciertos rasgos o cualidades psicológicas.

- c) **Estandarización.**- Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc. a quienes ha quienes ha sido aplicado.

INVESTIGACIONES:

Casi todas las empresas tratan de investigar y verificar la información referente a los antecedentes y referencias de los candidatos a ocupar un puesto.

En la investigación a los candidatos se busca cubrir tres áreas principalmente:

- a) Proporcionar información sociofamiliar, con el fin de conocer posibles situaciones de conflicto que puedan influir en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente posible como fue su actitud, responsabilidad y eficacia en sus trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista.

EXAMEN MEDICO:

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico de admisión a todos los candidatos que hayan pasado satisfactoriamente los pasos anteriores, ya que con este se busca conocer si los candidatos padecen enfermedades contagiosas, enfermedades profesionales, si padece alguna enfermedad o algún defecto físico que se contraponga al puesto vacante o que pueda ocasionar un accidente, también ayuda a

obtener información sobre una posible farmacodependencia o alcoholismo, nos proporciona información sobre la agudeza de sus sentidos, así mismo sirve de base para que en caso de ser contratado, para los exámenes médicos periódicos.

DECISION DE CONTRATAR:

El paso final en el proceso de selección es la decisión requerida para seleccionar a un candidato y contratarlo para el puesto vacante, para lo cual se debe establecer un juicio para cada uno de los datos obtenidos en el proceso de selección.

Se evalúan las características del puesto y se comparan contra las de los candidatos que han llegado hasta esta etapa, dejando la decisión final al jefe inmediato del futuro empleado, siendo el área de recursos humanos, como ya se mencionó, solo un asesor en dicha decisión.

SELECCION POR OBJETIVOS

Como una alternativa del modelo tradicional de selección, algunos autores proponen la selección por objetivos.

Grados²³, nos dice que en esta, se evalúa al candidato a través de los resultados que obtiene directamente en la ejecución del trabajo que deberá realizar en caso de ingresar a la organización.

DESCRIPCION DE PUESTO:

Como primer paso para poder realizar este tipo de selección se debe contar con la información adecuada sobre funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar, así como con el pleno conocimiento de las políticas de la organización. Esta información se obtendrá de la elaboración de la descripción de puesto la cuál deberá ir orientada hacia este fin, además de realizar entrevistas con el titular del puesto a analizar y con el jefe inmediato de dicho puesto, complementando los datos obtenidos con una observación directa en el lugar de trabajo.

En la redacción de tareas en la elaboración de la descripción de puesto, se especifican las actividades que se realizan de manera operacional, es decir, se definen en forma descriptiva y clara, topográfica, temporal y situacionalmente, así como los estímulos antecedentes y consecuentes de éstas. Con esto se hace referencia al planteamiento de la triple relación de contingencia, el cuál establece que para que una conducta sea exhibida debe ser acompañada de un precedente (estímulo) y un consecuente (resultado de la ejecución de la conducta misma).

²³ GRADOS, E. J. INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION, OP. CIT.

SOLICITUD DE EMPLEO:

Como segundo paso, el candidato elabora la solicitud de empleo. En esta el psicólogo debe otorgar a cada dato proporcionado por el aspirante en la solicitud de empleo, gran importancia ya que nos sirve como sistema de calificación para poder rechazar a aquellos candidatos que no cubran los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante.

A los datos contenidos en la solicitud de empleo a diferencia del modelo tradicional se le otorga un peso (valor), que Grados llama "Solicitud Ponderada"²⁶ con lo que tenemos dos sistemas de calificación, uno de cancelación, con el que se da por terminado el proceso de selección en caso de que el candidato no cubra con algún requisito indispensable para ocupar el puesto vacante (edad, sexo, etc.), el otro sistema de calificación es numérico y nos indica el grado de concordancia que tiene el candidato con los requisitos de ingreso (edad, escolaridad, sueldo deseado, etc.).

La solicitud de empleo, se revisa por medio de plantillas de cancelación, descalificando de inmediato a quienes no cubran los requisitos establecidos. Las solicitudes de los candidatos calificados se revisan con plantillas de ponderación asignándole un peso a los datos contenidos en esta.

Cabe hacer mención que dentro de la solicitud empleada dentro de este modelo de selección a diferencia del modelo tradicional, no se incluye espacio alguno para que el candidato anote su historia laboral, ya que no se considera necesaria para ocupar el puesto vacante.

²⁶ GRADOS, E.J. INDUCCIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, OP CIT, PAG. 231

PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS:

Tomando como base la descripción de puesto, se diseñan las pruebas de conocimientos, que nos sirven para medir la ejecución del candidato en conductas claves del puesto, indispensables para la ejecución adecuada de este (registro de facturas en formatos preestablecidos, captura de datos en el sistema, etc.).

Una vez aplicadas y calificadas las pruebas de conocimientos, se totalizan los puntajes obtenidos tanto en la solicitud ponderada como en las pruebas, y se presentan los resultados de los candidatos con mayor puntaje al futuro jefe inmediato del puesto a cubrir, seleccionando de manera objetiva a quienes mejor cubran los requisitos de admisión.

INVESTIGACION:

Dentro de este modelo de selección, se realiza a semejanza del modelo tradicional, la investigación de referencias laborales, en la cuál se verifica la experiencia laboral de los candidatos.

Si el candidato no es aceptado por el jefe inmediato o por que los datos de la investigación realizada no son favorables, sus datos serán archivados como pendientes, para futuros puestos.

ACEPTACION DE CANDIDATOS:

Si el candidato es aceptado por el jefe inmediato, se procede a su contratación, otorgándole un contrato por 28 días, tiempo durante el cuál serán registrados las conductas y los resultados que tenga en el puesto. Entendiéndose como conducta, aquellas situaciones que no sen exhibidas en forma constante, valiéndose para su

registro de registros observacionales los que dependiendo de la ejecución que de pretenda medir pueden ser los siguientes:

Registros de Intervalo y de Frecuencia.- Estos se realizan en un período determinado durante se anotan todas las conductas que ocurren.

Registros de Actividades Planeadas.- Estos consisten en observaciones a grupos de personas que comparten actividades comunes a ciertas horas.

Registro de Flash.- Este registro consiste en anotar las conductas preestablecidas que ocurran a una hora determinada.

Por su parte los registros de resultados están referidos a las ejecuciones que tienen como resultado algo que perdura (memoranda, registro de kardex, elaboración de facturas, etc.), para lo cuál se pueden utilizar listas checables.

La observación de las conductas y los resultados son realizadas por el jefe inmediato (supervisor), por lo que es necesario que sean capacitados previamente en la elaboración de dichos registros, igualmente el área de recursos humanos debe elaborar un manual para los supervisores en donde contenga las instrucciones necesarias para que puedan realizar correctamente los registros.

La etapa de observación se divide en dos fases, siendo la primera de 14 días, y la segunda de 13 días.

Una vez terminada la primera fase de observación, los resultados obtenidos de los registros son entregados a recursos humanos, quién la dará al empleado una retroalimentación sobre su actuación, basados en que cualquier persona que sea informado sobre su conducta es susceptible de variar dicha ejecución.

Durante la segunda fase de observación, se continúa con el registro, y al término de esta fase se toma la decisión sobre si se otorga contrato por tiempo indeterminado, si requiere capacitación, o si se le da de baja.

VENTAJAS:

- Establece claramente la conducta a registrar.
- Garantiza una observación sistemática de las conductas claves del puesto.
- Proporciona una predicción de la ejecución del empleado en base a las tareas para las que fue contratado.
- Las conductas que deben ser consideradas son aquellas que pueden ser observables y medibles.

DESVENTAJAS.

- Su aplicación se limita a puestos operativos únicamente.
- Puede incrementar la rotación de personal.

Este modelo de selección evita la utilización de pruebas psicológicas, considerándolas como un instrumento de predicción de baja confiabilidad y validez. Igualmente no utiliza la entrevista de selección con tanta frecuencia como el modelo tradicional. Sin embargo para puestos operativos nos da la ventaja de que la selección sea más confiable, ya que se basa en la evaluación práctica del empleado, lo que nos proporciona datos observables y no inferidos como puede suceder en el modelo tradicional en cuanto al uso de la entrevista y la aplicación de pruebas psicológicas.

EVALUACION DEL RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento no termina al contratar a una persona y cubrir una vacante, se debe evaluar si el trabajo que estamos realizando es el adecuado o no.

Para realizar esto el psicólogo puede utilizar los predictores, los que nos van a decir hasta que punto tendrá éxito un empleado en su trabajo.

En cuanto a los predictores tenemos una gran variedad de dispositivos potencialmente útiles para establecer una distinción entre los trabajadores competentes y los deficientes; entre estos tenemos las pruebas, la entrevista, la solicitud de empleo, etc.

Características de los Predictores:

Los dos requisitos primordiales para cualquier predictor son la validez y la confiabilidad; y así tenemos que existen varios tipos de validez:

Validez:

La validez de un predictor puede definirse como el grado en que el predictor permite alcanzar ciertas metas del usuario, midiendo lo que se supone que debe medir.²⁷ Así el tipo específico de validez implicada depende de la finalidad particular del usuario en cualquier situación.

a) Validez de predicción.- En este tipo de validez, la meta del usuario es la de utilizar su instrumento de medición para predecir el rendimiento o desempeño futuro de los empleados. La validez de predicción se establece estadísticamente. La distinción importante de este tipo de validez es que toma en cuenta el tiempo. Se obtienen las puntuaciones del predictor en un punto del tiempo (al momento de la contratación), y las calificaciones en una época posterior (tres o seis meses después); así la relación resultante nos presenta el poder predictivo del instrumento.

²⁷ BLUM, M.L. y NAYLOR, J.C...PSICOLOGIA INDUSTRIAL, ED. TRILLAS, MEXICO 1976, PAGES 58-71

b) Validez concurrente.- En este caso la meta es la estimación del desempeño actual de los empleados. En este no hay retraso en el tiempo en la obtención de resultados, lo que aquí interesa es predecir la posición actual de las personas, y no la de una época futura.

Un inconveniente de esta es que la muestra no incluye aquellos empleados que han fallado y ya se retiraron de la empresa, además de que se deben evitar medidas que puedan resultar de la conducta de trabajo que se observa y no ser predictivas de ella.

c) Validez de construcción.- Con este tipo de validez, el usuario desea inferir hasta que punto las personas evaluadas poseen algún rasgo o alguna cualidad que se supone que se refleja en el desempeño de la prueba.

Confiabilidad:

La confiabilidad se refiere al punto hasta el que cualquier instrumento de medición es consistente o estable y dará los mismos resultados una y otra vez. En otras palabras es establecer el grado de estabilidad de cualquier dispositivo de medición.

La confiabilidad se mide habitualmente por medio de la estadística. Puesto que las mediciones confiables implican estabilidad de una situación a otra, los instrumentos confiables deben producir los mismos resultados o, cuando menos, clasificaciones similares en dos situaciones, así un instrumento confiable es aquel en el cual el individuo recibe la misma calificación (o casi la misma) en mediciones repetidas.

Las técnicas para obtener la confiabilidad de los instrumentos son:

a) Método test-retest.- Se refiere a la medición tomada sobre la misma persona con la misma prueba o el mismo instrumento.

b) Método de pruebas paralelas.- Se refiere a la medición tomada sobre la misma persona, con dos formas comparables o equivalentes del instrumento de medición.

Estas dos formas deberán ser tan idénticas como sea posible. Puede administrarse una después de la otra o a intervalos espaciados.

- c) Método de prueba subdividida.- Proporciona una indicación del punto hasta el cual las personas obtienen los mismos resultados en diferentes subdivisiones, en relación una de otra, del instrumento de medición. El método consiste básicamente en que la prueba se divide en dos mitades. Esta separación es únicamente en la calificación no en la administración.

Determinación de la utilidad de un instrumento de selección:

La utilidad de un dispositivo de predicción es el punto hasta el cual su empleo hace mejorar la calidad de las personas seleccionadas, por encima de lo que hubiera sido posible, en caso de que no se utilizara ese dispositivo.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO 1:

Haciendo un análisis de ambos modelos podemos decir que ambos presentan ventajas y limitaciones; por lo que nosotros consideramos que el modelo tradicional nos ofrece una gama más amplia de técnicas y pasos a seguir para una adecuada selección de personal, ya que nos ofrece una mayor predictibilidad sobre el futuro desempeño laboral de los candidatos, así mismo debido a que las situaciones y ambientes de prueba difieren significativamente de los de trabajo, en la selección por objetivos no se puede tener la certeza sobre cuál será el comportamiento real del futuro empleado, ya que en este modelo no se conoce aspecto alguno sobre su personalidad, intereses, metas y objetivos.

Otro inconveniente de la selección por objetivos, desde el punto de vista legal es que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 39 nos dice que si vencido el término que se hubiese fijado, subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia. Por lo que si se decide dar más de un contrato por 28 días a un trabajador, y posteriormente se le retira de la organización este puede demandar la prórroga del contrato de trabajo, por subsistir la materia que le dio origen, lo que implica la reanudación del servicio interrumpido como si tal interrupción no se hubiere dado. (La prórroga del contrato tiene el carácter de otorgamiento de planta).

Consideramos que para que una organización funcione, es necesario que el personal que labora en ella cuente, además de los conocimientos y experiencia necesaria para el puesto, con actitudes y valores semejantes a los de la organización, ya que sin estos, el interés por desarrollarse en la misma no sería suficientemente fuerte como para lograr una permanencia en el trabajo.

Dado que la selección por objetivos no contempla más que conductas medibles, y en su proceso ni existe ningún elemento que nos de indicios de la personalidad propiamente dicha del candidato, por lo que creemos que limita una de las partes importantes a valorar para poder predecir la conducta de los futuros empleados.

Para los objetivos perseguidos en el presente trabajo, consideramos a la selección por objetivos como un proceso limitado a determinados puestos y, dentro de estos puestos, limitado en cuanto a las características que persigue por lo que como ya mencionamos, es el modelo tradicional el que más se apega a la información que de los candidatos queremos y creemos debemos contar.

En cuanto a la investigación de la selección, consideramos que el método predictivo es más confiable ya que los resultados obtenidos serían directamente útiles para la selección de solicitantes futuros, pero este procedimiento exige una demora importante antes de que los resultados puedan obtenerse, lo que generalmente provoca un rechazo por parte de los directivos hacia este método.

Por todo lo anterior podemos concluir que la tarea de seleccionar personal requiere conocimiento especializado y preparación superior en las ciencias de la conducta

CAPITULO 2

ROTACION DE PERSONAL

El interés por la psicología industrial aumentó a medida que las teorías y los métodos permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo dentro de las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

Durante la primera y la segunda guerra mundial, el éxito de la psicología industrial radicó en la elaboración de pruebas que le permitieron el ejército y a las grandes organizaciones mejorar sus métodos de selección de personal. A partir de entonces el proceso de selección de personal se volvió más científico y fue adoptado por las organizaciones a medida que éstas trataban de identificar las características particulares que requerían de su personal.

Fue gracias a que la selección de personal se volvió un proceso científico y sistemático que el psicólogo industrial tubo la oportunidad de relacionarse mas de cerca con los problemas de carácter organizacional.

A partir de los años sesenta se inició un movimiento claramente dedicado a lograr una mayor satisfacción en el trabajo, buscando satisfacer las crecientes demandas de los empleados y a mejorar la calidad de vida laboral.²⁸

²⁸ WERTHER, W.B. JR. Y DAVIS, K. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. ED. MC. GRAW HILL, MEXICO 1995 PAGES. 29-33

Toda organización debe tener un indiscutible interés en que su personal guarde una estabilidad dentro de ella (permanencia), ya que esto garantiza su eficiencia.

Fue así como dentro de las organizaciones surgió el interés por el estudio de las motivaciones del individuo en el trabajo.

Resulta difícil definir el concepto de motivación ya que es utilizado en diferentes sentidos; de forma general, motivo es "todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma" o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico²⁹

Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado en forma interna por el individuo.

Por lo que vemos que las acciones humanas son impulsadas por determinados motivos que los justifican; los motivos suelen ser de deseo por conseguir algo (poder, status, etc.), o de recelo (defensa a su autoestima, seguridad, etc.).³⁰

Es de todos sabido que las personas son diferentes en lo concerniente a la motivación, ya que las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento, igualmente los valores sociales y las capacidades para alcanzar los objetivos son diferentes en cada persona.

²⁹ ROSENZWEIG, J.E., ORGANIZATION AND MANAGEMENT, ED. MC. GRAW HILL, NEW YORK 1970, PAG 245.

³⁰ ROSENZWEIG, J.E., ORGANIZATION AND MANAGEMENT, ED. MC. GRAW HILL, NEW YORK, 1970, PAG. 247.

A pesar que los patrones de comportamiento varían enormemente, el proceso del cuál resultan es básicamente el mismo, Leavitt³¹ sugiere tres suposiciones interrelacionadas con el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado.- Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas; el comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado.- Hay una finalidad en todo comportamiento humano, este no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por un objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia metas.- Subyacente a todo comportamiento, existe siempre un impulso, deseo o necesidad.

Por lo que podemos decir que el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad; siempre tendrá una meta implícita o explícita.

Las teorías de la motivación nos dicen que una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio; este estado conduce al hombre a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o de liberarlo de la falta de comodidad y de equilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio. Cabe mencionar que una necesidad satisfecha no es motivadora de una conducta ya que no produce tensión.

³¹ LEAVITT, H.J. MANAGERIAL PSYCHOLOGY. UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS, CHICAGO 1964 PAG. 12

Para acertar respecto a lo que para el empleado constituye valor, debemos analizar las necesidades humanas básicas y hacer un sondeo sobre los deseos de los empleados.

TEORIAS DE LA MOTIVACION

Abraham Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades organizadas en niveles jerárquicos, y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

El nivel más bajo, pero predominante en cuanto a su importancia se denomina como necesidades primarias; en este nivel se encuentran:

- Necesidades fisiológicas.- Aire, alimento, abrigo, descanso, etc.
- Necesidades de seguridad.- Protección.

El siguiente nivel se denomina como necesidades secundarias.

- Necesidades sociales.- Cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas y las de seguridad, la necesidad de sentirse parte de un grupo, de una asociación, de aceptación por sus iguales, de dar y recibir amistad se convierte en el motivador activo de la conducta del individuo.
- Necesidades de estimación.- Son de dos tipos:
 - a) Las relacionadas con la autoestima (necesidad de confianza en uno mismo, independencia, logro, competencia y conocimientos).
 - b) Las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona (necesidad de status, reconocimiento, aprecio y respeto ante sus compañeros).
- Necesidades de autorrealización.- Se refiere a las necesidades de realización de las propias potencialidades, de un autodesarrollo continuo y de sentirse creativo.

Para Maslow las necesidades de estimación y las fisiológicas pocas veces quedan satisfechas, por lo que el hombre tiene un constante anhelo de mayores logros y mayor reconocimiento.

Mientras que Maslow fundamenta su teoría de motivación en las diferentes necesidades humanas, Herzberg fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

Esta teoría se conoce como la teoría Dual, (ya que dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, menciona que la satisfacción e insatisfacción deben ser medidas en escalas diferentes) la cuál menciona que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto (responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, etc.) cuando están presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción; pero que la ausencia de estos no causa insatisfacción. Se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto (simpatía con los compañeros, limpieza, condiciones de trabajo, seguridad, etc.), están ausentes. En otras palabras, las carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción; pero el contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción.

La teoría básica de Freud resalta que cada ser humano tiene un conjunto de instintos vitales que lo conducen a tendencias constructivas de crecimiento, afecto, expansión de la personalidad e integración de la persona con el mundo que lo rodea y un conjunto de instintos de muerte que lo conducen a tendencias destructivas de agresión, odio, limitación de la personalidad, aislamiento del mundo que le rodea y finalmente a la muerte.

Al analizar las diferentes teorías de la motivación vemos que estas nos ayudan a comprender el comportamiento del individuo dentro de la organización. Así mismo resulta necesario que la organización provea las condiciones necesarias que permitan a los empleados satisfacer sus necesidades más apremiantes, ya que de no hacerlo estos pueden sentirse inseguros y frustrados y por tanto retirarse de la organización.

Consideramos que es tarea del psicólogo crear conciencia de esto en la empresa, ya que los empleados se encuentran en una relación de dependencia, por lo que la necesidad de seguridad asume una importancia considerable; los actos arbitrarios de los superiores, la conducta que fomenta la inseguridad con respecto a la continuidad del empleo, o que refleja favoritismos o discriminaciones, así como una impredecible administración de las políticas pueden ser motivaciones de las necesidades de seguridad en las relaciones del empleo, en todos los niveles.

Igualmente, muchos estudios han demostrado que los grupos muy cohesivos, que trabajan en forma unida en condiciones apropiadas, son mucho más eficientes para alcanzar las metas de la organización, que un número igual de individuos separados.

De la misma forma que cuando se obstaculizan las necesidades sociales del hombre, éste se comportará de forma tal que tienda a oponerse a los objetivos de la organización; se hará antagonico, poco cooperativo y resistente.

RECIPROCIDAD ENTRE INDIVIDUO Y ORGANIZACION

Nunca se debe de olvidar que las personas son personas, es decir, que son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc.

La interacción psicológica entre el empleado y la organización se debe ver como un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas para y por el empleado, y se inhibe de hacer otras, lo remunera, le da seguridad y prestigio social; reciprocamente el trabajador responde trabajando y desempeñando sus tareas.

La organización espera que el empleado obedezca su autoridad, y a su vez, el empleado que la organización se comporte correctamente con él y opere con justicia. Ambas partes del contrato de interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. A este contrato de interacción, se le conoce como "contrato psicológico"³² el cuál se refiere a la expectativa recíproca del individuo y al hecho de que la organización se extiende mucho más que cualquier contrato formal de empleo que establece el trabajo a realizar y la recompensa a recibir.

En otras palabras el contrato psicológico es un entendimiento tácito entre el individuo y la organización, en el sentido de que una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por el uso, serán respetados y observados por las dos partes.

Es un proceso en que el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

La asignación de personas a puestos y la utilización eficiente del recurso humano se pueda lograr con dos estrategias principalmente: seleccionar a la persona para el puesto adecuado o rediseñar el puesto y su medio físico de tal manera que se adecuen a las capacidades y limitaciones de la persona.

Es necesario para que funcione adecuadamente la organización crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficacia y que le permita

³² CHIAVENATO, I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT. PÁGS. 98-100.

también a cada empleado, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes.

Tradicionalmente a este problema se le ha tratado de dar solución identificando y clasificando primero las motivaciones y necesidades del trabajador y luego estableciendo una relación entre ellos y los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece.

A medida que los estudios se acumulan, se hace más evidente la complejidad del problema y la posibilidad de que éste se pueda conceptualizar mejor en términos de un contrato psicológico.

Para que el empleado se sienta bien como miembro de la organización, tiene necesariamente, que creer que en alguna forma puede influir para que la situación cambie en su favor; que puede hacer que la organización cumpla sus compromisos contractuales, asegurarse que si la organización no cumple con algo verdaderamente crucial, por lo menos tenga la posibilidad de ser escuchado.

Por su parte la organización también tiene expectativas como que el empleado de una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización, y que esté siempre motivado y dispuesto a sacrificarse por la organización.

Un elemento importante del contrato psicológico es la expectativa que tiene la organización de que un empleado de nuevo ingreso acepte el sistema de autoridad vigente; cuando una persona decide ingresar a la organización implícitamente acepta

también los reglamentos básicos que constituyen el aceptar las órdenes que le de otra persona o lo que estipula el reglamento, así tendrá que aceptar las limitaciones de su propia conducta y abstenerse de cosas que vayan en contra del reglamento o de las órdenes dadas.

La organización puede hacer cumplir su parte del contrato psicológico por medio del poder y de la autoridad.

Chiavenato³³ dice que la importancia que tiene el contrato psicológico, es que el personal trabaje eficientemente, que genere un compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos. El que se sienta satisfecho de su trabajo, depende en gran parte de dos condiciones:

- a) La medida en que se compaginen las expectativas del individuo en relación a lo que la organización le pueda dar y a lo que el le puede dar a la organización a cambio; y a las expectativas que la organización tiene de lo que puede dar y de lo que puede recibir a cambio.
- b) La naturaleza de lo que en realidad se intercambia, dinero o cambio de tiempo extra; satisfacción de necesidades sociales y de seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad; oportunidades de lograr una auto-actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de mayor productividad, etc.

DEFINICION DE ROTACION DE PERSONAL

El individuo Ingres a una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean mayores que sus esfuerzos personales; si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan o no alcanzan las satisfacciones, se vuelve propenso a

³³ CHIAVENATO, I. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT. PAG 102.

abandonar la organización. Al mismo tiempo, la organización espera que los individuos contribuyan más que lo que esta les da.

La tendencia de los empleados a abandonar la empresa (en favor de otras organizaciones o no), es uno de los problemas que actualmente preocupa de sobremanera a las organizaciones, pues provocan gastos fuertes para estas además de la necesidad de cubrir nuevamente los puestos que el personal que se retira deja vacante.

Chiavenato³⁴ nos dice que el término rotación de recursos humanos se usa para definir "la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente", en donde el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Por su parte Flippo³⁵, menciona que la rotación de personal se refiere al movimiento dentro y fuera de una organización de la fuerza de trabajo, y que dicho movimiento es un indicador de la estabilidad de tal fuerza.

Reyes Ponca³⁶, define el término rotación de personal como "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto".

Durante el presente trabajo, se tomará esta última definición. Al analizarla, se deduce que para considerar el índice de rotación en una empresa, no se debe de tomar en

³⁴ CHIAVENATO, I., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT., PAG. 154

³⁵ FLIPPO, E. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, ED. MC. GRAW HILL, MEXICO 1978, PAG. 163

³⁶ ARIAS GALICIA, F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT., PAG. 163

cuenta a los trabajadores que se separan de esta y que no son substituidos por nuevos trabajadores como puede ser la eliminación de puestos o por redistribución de funciones.

Del mismo modo tampoco se tomará en cuenta a los trabajadores que ingresan a la empresa pero que no substituyen a otros empleados que existían antes, ya que esto se refiere más bien al crecimiento de la organización.

Arias Galicia³⁷ menciona que el Índice de rotación de personal de una organización, indica el "nivel de moral de trabajo" de la misma, ya que de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano dentro de una empresa; salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre un Índice bajo de rotación de personal.

La rotación de personal, generalmente se expresa a través de un Índice porcentual entre las admisiones y las separaciones de personal con relación al número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de un período de tiempo dado. Por lo regular se expresa en índices mensuales o anuales lo cual permite hacer comparaciones, desarrollar diagnósticos, promover acciones o, aún, para que tengan un carácter predictivo, a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación y fijar cuál es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

Existen varias fórmulas para establecer el Índice de rotación de personal.³⁸

El cálculo porcentual más utilizado se expresa de la siguiente manera:

³⁷ ARIAS GALICIA, F., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT., PAG. 405

³⁸ ARIAS GALICIA, F., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT. PAG. 411

$$\text{Índice de rotación} = \frac{B \times 100}{P}$$

En donde:

B = Bajas de personal en un periodo de tiempo dado.

P = Promedio de la población en un período de tiempo dado (generalmente, se toma el número de personas al principio del período más el número de personas al final de este dividido entre dos).

Otra ecuación que Arias Galicia propone es:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{B - I}{N} \times 100$$

En donde:

B= Número total de bajas.

N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado.

I= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.)

El cálculo del índice de rotación está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales³⁹.

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

EM

En donde:

A= Altas (admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado).

³⁹ CHIAVENATO, I. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT. PÁGS. 156-157.

D= Bajas de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del período considerado.

EM= Efectivo medio del área considerada dentro del período considerado.

La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual, que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados en el área y período considerados.

La rotación de personal debe ser calculada en función del volumen de recursos disponibles y no simplemente en función de entradas y salidas de personal.

Hay algunas empresas que evalúan la rotación de personal también por departamentos o secciones. En este caso cada departamento o sección tendrá un cálculo propio del índice de rotación de personal a través de la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{A + D + R + T}{2 \text{ EM}} \times 100$$

En donde:

A= Admisiones de personal (ingresos).

D= Bajas de personal.

R= Recepción de personal por transferencia de otros departamentos.

T= Transferencias de personal para otros departamentos

EM= Efectivo medio del área considerada

Obviamente, un índice de rotación igual a cero no suele ocurrir en la práctica ni es deseable, ya demostraría un estado de total estancamiento de la organización, además de que es saludable que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de

recursos humanos, ya que siempre es conveniente proveer la empresa de personal con nuevas ideas y objetivos, en el sentido de mejorar el potencial humano existente, por otros recursos de mejor calidad encontrados en el mercado. En este caso se puede decir que la rotación se encuentra bajo el control de la organización. Sin embargo, algunas veces, la rotación escapa al control de la organización cuando ésta no provoca o busca la salida del personal, o sea, cuando ocurre independientemente de los objetivos de la organización. Cuando este caso se presenta refleja un estado de fluidez y entropía al no poder asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal es aquel que permita que la organización retenga al personal de buena calidad, pudiendo substituir a aquel que no presenta un desempeño adecuado. No hay un número que defina el índice de rotación ideal para una empresa, lo que se considera como ideal es que la organización se mantenga estable.

Un elevado índice de rotación de personal puede indicar graves problemas en las políticas, los sistemas, etc. de una organización, igualmente implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal, además de los costos originados por la salida de los empleados, por lo que la rotación acarrea consecuencia negativas al desempeño (rendimiento) de una empresa.

Por estos motivos las organizaciones tienden a buscar que su personal tenga una estabilidad laboral dentro de ellas.

Dado que los valores de las personas son diferentes, se recomienda que se jerarquice a los empleados y así poder determinar si los valores de éstos corresponden a los que predominan en la organización.

Igualmente, el personal directivo debe conocer las actitudes de sus subordinados pues ellas los alertan ante la existencia de posibles problemas que influyen en el comportamiento de su personal. Los empleados satisfechos y comprometidos muestran menores índices de rotación.⁴⁰

Para Russomano⁴¹ la estabilidad en el trabajo es un principio que otorga carácter permanente a la relación de trabajo y que hace depender su disolución casi exclusivamente de la voluntad del trabajador y solo excepcionalmente de la del patrón.

Se considera a la estabilidad en el trabajo como un principio creador de un derecho para el trabajador y nunca un deber para él. Debe entenderse como el derecho a conservarlo no necesariamente en forma indefinida, sino por el tiempo en que la naturaleza de la relación lo exija.

Causas de la Rotación de Personal

Para Chiavenato⁴² la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Dentro de los fenómenos externos se pueden incluir la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización tenemos:

- La política salarial de la organización.

⁴⁰ ROBBINS, S.P. *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*, ED. PRENTICE HALL, MEXICO 1987 PAG. 111

⁴¹ RUSSOMANO, M.V., *LA ESTABILIDAD DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA*, U.N.A.M. MEXICO, 1983. PAG. 42

⁴² CHIAVENATO, I. *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*, OP. CIT. PAG. 159

- La política de beneficios de la organización (prestaciones).
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- La moral del personal de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada por la organización.
- La política de reclutamiento y selección de personal.
- Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
- La política disciplinaria desarrollada por la organización.
- Los criterios de evaluación de desempeño.
- El grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización

Vemos que dentro de los fenómenos internos están prácticamente todos los puntos que forman parte de una política de recursos humanos; cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización.

Es de suma importancia que la organización diagnostique las fallas y corrija las causas que provocan la salida del personal, mediante la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida de las entrevistas de salida.

Entrevista de Salida

Para Chiavenato⁴³ la entrevista de salida es el último paso en el proceso de terminación de la relación laboral.

⁴³ CHIAVENATO, I., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, OP. CIT., PÁGS. 161-164

La mayoría de las empresas hacen uso de la entrevista de salida como una herramienta para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización.

Algunas empresas aplican estas entrevistas a los empleados que presentan su renuncia por iniciativa propia a la organización, algunas otras la aplican en forma indistinta a todos los empleados que se retiran, ya sea en forma voluntaria o que sean separados por motivos propios de la empresa, lo que puede permitir desarrollar una estadística más completa sobre las causas de separación.

El área de recursos humanos es la encargada de realizar estas entrevistas con el fin de obtener la información sobre el puesto o asuntos relacionados que pudieran dar a la empresa una visión más clara de lo bueno y lo malo de esta.

En general, la entrevista de salida trata de cubrir los siguientes aspectos:

- Verificación del motivo básico de separación.
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el puesto que ocupó en la empresa.
- Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas y ambientales dentro de las cuales desarrolló su trabajo.
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales (prestaciones) concedidos por la organización.
- Opinión del empleado sobre su salario.

- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección o departamento.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo (fuera de la organización).

Este tipo de entrevista es un medio que se utiliza para evitar en la medida de lo posible las separaciones voluntarias; en caso de que no logre evitar que el empleado se retire de la empresa, la entrevista de salida de buscar que el empleado que sale se quede con una buena imagen de la organización, al sentir que fue escuchado y comprendido.

La entrevista de salida se puede conducir de la siguiente manera.

- a) Introducción.- Se le informa al empleado que los datos que él proporcione son confidenciales y que son de gran utilidad para poder conocer y corregir las fallas que existen en la organización y así poder evitar que otras personas salgan de la empresa.
- b) Datos específicos.- En este paso se identifican aspectos como el departamento o sección en la cuál prestaba sus servicios, su antigüedad en la empresa, su trayectoria laboral, sueldo y datos personales (edad, estado civil, etc.).
- c) Motivo de salida.- En este momento se explora el motivo por el cuál el empleado desea dejar la empresa así como áreas como la forma en que ingresó a la organización para conocer si los medios de reclutamiento son los adecuados; si le gustó el trabajo o no; las ventajas o desventajas que obtuvo en este, etc.

d) Observaciones finales.- Aquí se busca obtener información sobre la imagen que él tiene de la organización así como saber que condiciones cambiaría él dentro de esta.

Un aspecto importante de la entrevista de salida es que debe ser realizada en un lugar privado con el fin de que el empleado se sienta seguro y pueda hablar libremente sin el temor de ser escuchado por otras personas.

Por lo general la información obtenida de la entrevista de salida se refiere a aquellos aspectos que están bajo el control del empleado, o que son claramente percibidos por él.

Es importante que sea el psicólogo quién realice esta entrevista ya que se requiere que la persona que la realice tenga la preparación necesaria para que el empleado esté dispuesto a decirnos cosas de interés y que seguramente a otra persona no le dirá.

El problema más frecuente al que puede enfrentarse el entrevistador es que el empleado no desea expresar el motivo por el cual deja el empleo por el temor de que la empresa de malas referencias en sus futuras oportunidades de empleo.

Es de gran importancia que la información obtenida de las entrevistas de salida sean registradas y tabuladas ya sea por departamento, división, sección o cargo para que se puedan localizar los problemas existentes.

Existen también ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control del empleado y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de los registros que se mantiene por el área de recursos humanos; estos son:

- Verificación de la fecha de ingreso del empleado y de su trayectoria laboral dentro de la empresa.
- Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño.
- Verificación de su comportamiento funcional relacionado con disciplina, puntualidad, asiduidad, etc.
- Verificación de los resultados de las pruebas de selección.
- Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento ofrecidos por la organización.
- Verificación de los datos personales como edad, sexo, estado civil, dirección, formación escolar, experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en empleos anteriores, etc.
- Verificación de datos internos como sección o departamento de trabajo, puesto, horario de trabajo, salario, utilización de beneficios sociales proporcionados por la empresa, nombre del jefe inmediato, etc.

La información obtenida tanto por la entrevista de salida como por otras fuentes, nos va a permitir conocer el ambiente y los efectos de la política de recursos humanos dentro de la organización, con lo que se podrán determinar nuevas estrategias que nos permitan subsanar sus efectos sobre la rotación de personal.

Reyes Ponce⁴⁴ divide las causas de rotación de personal en dos: rotación forzosa y rotación voluntaria:

⁴⁴ REYES, P.A. ADMINISTRACION DE PERSONAL, OP. CIT. PAG. 165

Rotación Forzosa:

Es considerada como aquella que no es controlable por parte de la empresa; la cual origina vacantes que tendrán que ser cubiertas. Dentro de esta tenemos:

Muerte.- Resulta obvio que al fallecer un trabajador, generalmente tiene que ser substituido por otro.

Jubilación.- Con frecuencia las organizaciones tienen ciertos planes que en algunos casos permiten y en otros obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido un cierto número de años de trabajo, generalmente combinados con una cierta edad. Dentro de este punto se debe tomar en cuenta que la experiencia de un empleado con muchos años de trabajo dentro de la empresa es en la mayoría de los casos un elemento que debe ser aprovechado.

Incapacidad permanente.- El artículo 480 de la Ley Federal del trabajo la define como "la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida".⁴⁵ El trabajador que se incapacita en forma permanente para seguir trabajando, debe ser substituido por otro.

Por enfermedad.- Hay ocasiones en las que, aunque no se trate de una incapacidad permanente, en términos de la ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Rotación Voluntaria:

Este tipo de rotación puede ser controlable por parte de la empresa, ya que de algún modo depende del trabajador. En este tipo de rotación los empleados ya capacitados y con experiencia, que representan recursos humanos de alto valor para la organización, abandonan esta muy probablemente para integrarse a otra empresa probando un desequilibrio. Dentro de esta tenemos:

⁴⁵ SUAREZ, J.L. Y GERAR A. LEY FEDERAL DEL TRABAJO. DIFISCAL EDITORES.MEXICO 1994

Renuncia del trabajador.- Es en la que el empleado deja de prestar sus servicios a la organización por así convenir a sus intereses. Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse si se detectan las causas que originan las renunciaciones, por lo que resulta indispensable el empleo de la entrevista de salida como una herramienta que nos ayude a investigar y conocer la verdadera causa de la renuncia de los trabajadores; entre las principales causas tenemos:

- a) Búsqueda de mejores salarios.
- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio.
- e) Condiciones de trabajo inadecuadas (lejanía del hogar).

Por despido.- Esta se presenta cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de contrato de acuerdo con el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, por lo que la organización puede dar por terminado el contrato de trabajo sin responsabilidad para la misma.

Razones personales o familiares.- En algunas ocasiones este tipo de rotación no puede ser señalado como una causa de descontento por parte del empleado, ya que su salida se debe a otro tipo de problemas (matrimonio, cambio de domicilio, estudios, etc.).

Flippo⁴⁶ menciona que conseguir que los miembros de la organización trabajen de buena gana y con entusiasmo, es un problema que se puede descomponer en varios aspectos, tales como un creciente nivel educativo de los empleados, una gran utilización de personal profesional, una tecnología avanzada y el poder de las organizaciones

⁴⁶ FLIPPO, E.B. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, OP. CIT. PÁGS. 338-339

laborales, así como el que la organización cubra los requerimientos de los empleados; dentro de estos, menciona los siguientes:

- a) Pago.- Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- b) Seguridad en el trabajo.- Debido a los cambios tecnológicos y el desafío que ellos representan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que se valoran mejor dentro de la lista de prioridades para muchos empleados y sindicatos.
- c) Aceptación social.- Este deseo descansa en la necesidad del hombre y del grupo al cual pertenece.
- d) Reconocimiento del trabajo realizado.- Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego y puede ser satisfecho a través de la exaltación verbal sobre el trabajo realizado, los reconocimientos monetarios, por el reconocimiento público, premios, evaluaciones de desempeño, etc.
- e) Un cargo estimulante y significativo.- Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización.
- f) Oportunidad de progreso.- A la mayoría de los empleados les gusta saber que tienen esta oportunidad en caso de que ellos desearan hacer uso de ella.
- g) Ordenes e Instrucciones racionales.- En general, se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada, debe ser completa mas no detallada, clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptación.

Aquí es importante mencionar que el área de recursos humanos tiene una gran responsabilidad sobre la rotación de personal, no solo por el hecho de que debe hacer consciencia en el personal directivo sobre la importancia de que el personal logre una satisfacción dentro del trabajo y los problemas que trae consigo esta, sino porque desde la etapa de reclutamiento debe poner especial cuidado al verificar la estabilidad laboral de los candidatos ya que existen personas que por razones sociológicas, psicológicas o

de educación, no adquieren estabilidad en una empresa y constantemente están necesitando cambiar de un empleo a otro.

Igualmente, cuando la selección se ha hecho en forma inadecuada, no colocando a la persona adecuada en el puesto adecuado para ella, provocará descontento en el trabajador y en la empresa lo que indudablemente llevará a la rotación de personal.

La rotación de personal de acuerdo con la mayoría de los autores, es una reflexión directa de la satisfacción que los empleados sienten acerca de sus puestos y de la organización para la cuál trabaja.

Consecuentemente, los empleados que dejan sus puestos ya sea en forma voluntaria o involuntaria, representan empleados insatisfechos. Los tipos más comunes entre estos empleados son:

- **Crónicamente insatisfecho.**- Esta persona va de un puesto a otro o de una empresa a otra buscando una compensación con el trabajo la cuál casi nunca encuentra. Cabe mencionar que esta inestabilidad se puede detectar durante la entrevista de selección al momento de revisar sus antecedentes laborales.
- **Puesto incompatible.**- Este individuo puede estar subcalificado o sobrecalificado para el puesto; en el primer caso, la organización puede ser la primera en sentirse insatisfecha, ya que deberá proporcionar capacitación al empleado para que pueda desempeñar el puesto o asignarle tareas más acordes con sus capacidades. En el segundo caso, el empleado seguramente encontrará su trabajo aburrido, falta de retos y oportunidades. En ambos casos hay altas probabilidades de que el empleado se retire de la organización.

- **Compañía incompatible.-** Esto se presenta con mayor frecuencia en el área de ventas, en donde el estilo personal del individuo y el de la empresa no son compatibles.
- **Desertores potenciales.-** En muchas organizaciones hay empleados que parecen estables, pero que renunciarán al momento que se le presente una mejor oportunidad, que le ofrezca una mejora de prestigio o la oportunidad de conseguir un puesto más alto; aquí también se puede incluir al personal que se siente satisfecho en su puesto actual pero que se siente defraudado a medida que aumentan sus expectativas personales y su nivel de vida, así como al personal productivo pero que se encuentra en puestos que no les ofrecen oportunidades de ascenso o satisfacción personal.

Determinación del Costo de la Rotación de Personal

La rotación de personal constituye una pérdida para la organización, al provocar vacantes que se tienen que cubrir, y el ingreso de nuevos empleados a la organización trae consigo costos que son necesarios para cumplir con el ciclo para cubrir una vacante.⁴⁷

La rotación de personal involucra una serie de costos los que se dividen en primarios y secundarios:

Costos Primarios:

- **Costo de reclutamiento y selección.-** Aquí se incluyen los gastos por emisión y procesamiento de la solicitud de ingreso del empleado, gastos por sueldos del

⁴⁷ STANLEY, M. Y BABSON, J. ROTACION, DEPRECIACION Y OBSOLENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y POLITICA DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL, ED. LIMUSA, MEXICO 1981, PAGES. 58 Y 61

personal de recursos humanos, horas extras pagadas, material de oficina, anuncios en periódicos, gastos hechos por el departamento médico por exámenes de admisión, etc.

- **Costo de registro y documentación.**- Aquí se incluyen los gastos realizados por la contratación del personal, como papelería, sueldos y trámites legales (IMSS).
- **Costo de integración.**- Aquí se incluyen los gastos de entrenamiento (inducción) así como el costo del tiempo del jefe inmediato invertido en la ambientación del empleado de nuevo ingreso.
- **Costo de separación.**- Incluye los gastos por registro y documentación relativa al proceso de salida, costo de la entrevista de salida (tiempo del entrevistador, costo del formulario, etc.), y el costo del total a pagar al empleado por su separación, ya que la empresa debe liquidar todas las percepciones a las que el trabajador tiene derecho de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.

Costos Secundarios:

- **Reflejos en la producción.**- Se refiere a la pérdida de la producción causada por la vacante que deja el empleado que se retira, mientras esta se cubre. Igualmente, la producción es más baja durante el período de entrenamiento del nuevo empleado.
- **Reflejos en la actitud del personal.**- En muchas ocasiones el empleado que se retira transmite a sus compañeros una imagen y una actitud de predisposición hacia el trabajo, y esto influye sobre la moral de los trabajadores.
- **Costo extralaboral.**- Esto se refiere a que en muchas ocasiones se tendrá que echar mano de personal extra o pagar horas extras a su personal para cubrir el vacío existente y poder sostener el ritmo de trabajo, con la finalidad de que no se vea afectado su nivel de eficiencia durante el tiempo que tarde en cubrirse la vacante.

- **Mayor supervisión.**- Al existir personal de nuevo ingreso, es necesaria una mayor supervisión de este personal para el adecuado desempeño de sus funciones, teniendo como consecuencia que muchas veces se descuida a los demás.
- **Costo extra-operacional.**- Aquí se incluyen los costos por energía eléctrica, servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción. Generalmente ocurre también un aumento en los accidentes durante el período de entrenamiento, lo que consecuentemente acarrea costos; así como un aumento de errores, repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia.
- **Imagen del negocio.**- La imagen y los negocios de la organización pueden sufrir un deterioro por la deficiente calidad de los productos y/o servicios provocado por la inexperiencia del personal de nuevo ingreso.

Como puede verse, los costos primarios de la rotación de personal, son básicamente cuantitativos por lo que resultan fácilmente calculables. Por el contrario, los costos secundarios, involucran aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, de características predominantemente cualitativas.

El resultado del cálculo de los costos tanto primarios como secundarios de rotación de personal, pueden tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el grado de interés que presente la organización. Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de estos datos, lo realmente importante es el que los dirigentes de la organización estén conscientes de los reflejos que una alta rotación puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

Desventajas de la Rotación de Personal:

- a) El costo que representa.

- b) Falta de integración y coordinación.- Cuando el personal constantemente está cambiando de trabajo, resulta prácticamente imposible vincularlo a la empresa en forma tal que se sienta parte de ella y tome interés en los problemas de esta, por esta razón, ese personal difícilmente se coordinará con el resto de los trabajadores.
- c) Imagen de la empresa.- Cuando una organización constantemente se ve en la necesidad de cambiar a su personal, con frecuencia se piensa que esto se debe a que el personal que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorio.
- d) Posibilidad de divulgación.- Cuando un gran número de personas sale de la empresa, fácilmente se cree en la licitud moral de aplicar, o por lo menos dar a conocer sistemas, métodos, etc., usados en su empresa anterior, ya sea porque el los ideó, o porque le ayudan en su nuevo trabajo, o porque con ello se gane la aceptación de sus compañeros.

Ventajas:

- a) La empresa cuenta siempre con personal más joven, y en ocasiones más capaz y con ideas nuevas en cuanto a técnicas para desempeñar sus funciones.
- b) El nuevo personal por lo general entrará ganando un salario menor que el personal que tiene gran antigüedad.
- c) Se contará con personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro, ya que el artículo 162 de la Ley Federal del Trabajo, establece que si el personal se retira de la empresa antes de 15 años, la organización está exenta del pago de los derechos relativos a la prima de antigüedad.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO 2

Por lo anterior podemos concluir que a pesar de estas ventajas, las desventajas de la alta rotación son mayores y acarrea más pérdidas que ganancias.

Consideramos que el área de recursos humanos en especial el psicólogo tiene un campo de trabajo muy amplio dentro de este problema, ya que es importante lograr una adecuada relación entre las necesidades del personal y la política de recursos humanos existente; ya que si el personal no logra satisfacer sus necesidades en el trabajo, seguramente buscará otro empleo que le permita poder hacerlo. Así también debe preocuparse que el proceso de reclutamiento de personal se realice de una forma sistemática y cuidadosa, con el fin de ubicar al personal en el puesto acorde a sus capacidades y aptitudes y que se pueda predecir lo mejor posible como será el desempeño del nuevo empleado.

Igualmente, el psicólogo debe crear conciencia de esto en el personal directivo de la organización, ya que el hecho de que esta haya proporcionado lo indispensable para satisfacer las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), hará que se satisfagan las necesidades secundarias. A menos que la empresa proporcione oportunidades en el trabajo para satisfacer estas necesidades, el personal se sentirá privado y su conducta reflejará estas privaciones.

Como se ha visto la rotación de personal acarrea desventajas para todas las áreas de la organización; y el área de recursos humanos no está exenta de ellas, ya que esto le provoca un aumento en las cargas de trabajo en el proceso de selección, las requisiciones de personal deberán anticiparse para permitir un reclutamiento oportuno.

Frecuentemente ante la urgencia de cubrir una vacante se llega a recurrir a candidatos que difícilmente reúnen los requisitos mínimos del puesto, con lo que se provoca una baja en la productividad, lo que finalmente llevará a la rotación de personal cayendo en un círculo vicioso que no tendrá fin.

Igualmente los costos de capacitación se verán incrementados, ya que una salida continua de personal, trae consigo una pérdida económica así como de esfuerzo para desarrollar al personal.

Cabe mencionar que para la realización del presente trabajo, nos encontramos con que hay muy pocos estudios sobre rotación de personal hechos por psicólogos, la mayor parte de ellos están realizados por administradores e incluso contadores, nosotros sugerimos que el psicólogo realice más estudios sobre este aspecto, sus orígenes, su prevención y sus consecuencias ya que es él quien por su formación profesional tiene más armas para atacar este problema enfocándose al aspecto humano de esta y no solo a sus costos monetarios.

CAPITULO 3

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Durante mucho tiempo las organizaciones se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio para aumentar la productividad de las empresas; este énfasis sobre el equipo y la despreocupación por el factor humano, no resolvió el problema del aumento de la eficiencia en las organizaciones. Con el paso del tiempo, se vio que las empresas lograron resolver problemas con su maquinaria, sin embargo no se obtuvo progreso alguno con sus recursos humanos por lo que la eficiencia de las organizaciones aún dejaba mucho que desear.

Actualmente, se ha visto que mediante el trabajo que el hombre vislumbra consciente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de auto-realización que las actividades que desarrolla le pueden permitir alcanzar. Estas aspiraciones fundamentalmente son:

1. Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece.
2. Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
3. Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito.
4. Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su auto-apreciación.
5. Deseo de participar y de sentirse integrado y feliz dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.

6. Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
7. Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
8. Visualización de los objetivos organizacionales capaces de hacerlo sentirse orgulloso de pertenecer a la organización.

Fue gracias a la experiencia militar que trajo consigo la primera guerra mundial y que fue rápidamente asimilada por el mundo empresarial que varias empresas entre ellas la General Motors ya contaban con un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos. Sin embargo, fue durante la segunda guerra mundial que los sistemas formales regulares y escritos de evaluación tuvieron un desarrollo efectivo.

DEFINICION DEL CONCEPTO:

A pesar de que en siglo XIX Roberto Owen⁴⁸ fue uno de los primeros en estructurar sistemas de libros y block de carácter para medir el desempeño de trabajadores en una fábrica de hilados y tejidos en Escocia, las evaluaciones de éste tipo permanecieron estancadas durante algunos años. A pesar de que ninguna empresa puede eludir el calificar a sus trabajadores, pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen para la ejecución del trabajo.

A principios del presente siglo Winlow Taylor señaló que "mientras el industrial tenía el concepto claro de la cantidad y calidad del trabajo que se puede esperar de una

⁴⁸GRADOS, E. J. CALIFICACION DE MERITOS. ED. TRILLAS, MEXICO, 1992 PAG 9

máquina, no poseía una visión comparable a los límites de eficiencia de los trabajadores⁴⁹. En base a sus estudios el autor plantea tres principios elementales para la evaluación de los trabajadores:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo.
- c) Conocer incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

A partir de entonces, se comenzaron a realizar evaluaciones de desempeño en las organizaciones, ahora su conocimiento y aplicación comprenden el medio industrial de todo el mundo.

Al tratar de definir la evaluación de desempeño, se ha visto que existen varios términos para englobar o determinar la función de dicha técnica de acuerdo al uso que se le da y los objetivos particulares que persiga cada empresa al aplicarla. De dichas denominaciones las más usadas son:

- Calificación de actuación
- Calificación del desempeño
- Apreciación del empleo
- Registro de ejecución
- Evaluación de la actuación
- Reporte de desarrollo
- Medición del desempeño
- Programa de evaluación de los recursos

⁴⁹ GRADOS, E. J., CALIFICACION DE MERITOS, OP. CIT., PAG. 9

Dado que el término mérito implica la evaluación de conductas positivas, en el presente trabajo se le denominará Evaluación de Desempeño dado que lo que se trata de evaluar ambos aspectos de los trabajadores (positivos y negativos).

A pesar de que no es una tarea fácil el tratar de medir la eficiencia en el trabajo, resulta de gran utilidad contar con este tipo de técnicas no sólo para tener una visión clara de qué está sucediendo con los trabajadores dentro de la organización sino que puede servir como base para la validación de pruebas de selección entre otras cosas.

Hoy en día las organizaciones no pueden eludir el calificar a sus trabajadores, pues su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo.

Cuando la evaluación del desempeño se realiza de una forma empírica, la calificación de los trabajadores se funda exclusivamente en apreciaciones subjetivas, siendo un análisis global, indiferenciado e impreciso del conjunto de cualidades que requiere una persona para realizar un buen trabajo.

Por todo lo anterior y para los fines que persigue el presente trabajo podemos definir a la evaluación del desempeño como "La herramienta que sirve para medir y cuantificar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados por la organización para cada uno de los puestos con el propósito de mantener informados a los empleados de su desempeño y como base para lograr la equidad interna".

VARIABLES QUE CONTEMPLA:

Sobre éste concepto cabe señalar que las variables a medir varían de acuerdo al giro de la empresa; sin embargo existen rubros que se consideran generales en cualquier organización, tales como:

Calidad en el Trabajo.- Se refiere a la forma de presentar reportes, así como al grado de perfección y rapidez en la realización del trabajo.

Rendimiento.- Aquí se evalúa el volumen de trabajo con respecto a normas preestablecidas, así como la puntualidad en la entrega.

Conocimiento y Experiencia.- Mide fundamentalmente dos aspectos: a) la habilidad con que cuenta el trabajador para aplicar sus conocimientos teóricos y técnicos en las tareas asignadas y b) la solución a los problemas en el trabajo en base a la experiencia.

Iniciativa y Cooperación.- Este rubro se refiere a la actitud de la persona frente al trabajo, a la iniciativa y habilidad para sugerir mejoras, así como a que tanto requiere supervisión constante y a la cooperación que presente en su ámbito laboral.

Comportamiento y Actitud.- Aquí se hace referencia a la postura ante las reglas y políticas establecidas en la empresa, así como en el área de trabajo.

Relaciones con Terceros.- Se refiere al comportamiento general con la gente ya sea interna o externa a la empresa, que tenga que ver con el ambiente de trabajo.

Presentación Personal.- Este es un rubro delicado pero necesario sobre todo en determinados puestos, por lo que esta característica debe ser tomada en forma equilibrada.

Interrelación en el trabajo.

Es evidente que existen aspectos personales del trabajador que intervienen en una evaluación de desempeño, por lo que la finalidad de esta debe de tomar en cuenta este aspecto y estudiarlo como parte fundamental del éxito de la evaluación.

De ahí que los dos objetivos primordiales de la evaluación de desempeño sean el psicosocial y el administrativo.

A partir del psicosocial, la evaluación de desempeño se emplea para identificar cualidades y deficiencias de los trabajadores, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo, con el fin de conocerlos individualmente y en grupo para así poder participar en su realización como personas que tienen que adaptarse al ámbito laboral.

En cuanto al administrativo, nos sirve como herramienta para la selección de personal adecuado para tipos específicos de puestos. También sirve como una base objetiva para justificar aumentos de sueldo a fin de que funcione como un incentivo económico. Así mismo se le puede usar como base para corregir errores existentes en la asignación de funciones. Igualmente nos ayuda a valorar el potencial de trabajo de una organización y a tener bases más claras para ascensos y transferencias, así como a la planeación de necesidades de capacitación y costo de mano de obra.

A partir de esto, se concluye que la evaluación de desempeño ayuda y es de gran utilidad para tres áreas específicas de la organización:

Para la Organización:

- Como parte de la evaluación del factor humano, que no obstante ser de más valor que el financiero, no se utiliza adecuadamente, ya que por su propia naturaleza en ocasiones pasa inadvertido para el cuerpo de supervisores.
- Para proveer a la dirección de la organización de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal.

- Como una base objetiva para establecer los criterios que normen las políticas de personal, fijar niveles de salarios y promoción de empleados, y como motivación a los trabajadores.
- Para encauzar y motivar a los empleados hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la organización.
- Para propiciar una adecuada comunicación entre jefe y subordinado mediante el análisis sistematizado de la forma y grado en que se logra el cumplimiento de las tareas y de las finalidades del puesto.
- Para identificar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, ya que el poder consultar los resultados de las evaluaciones que se han realizado a lo largo de tres o cuatro años, nos permite obtener un registro de las conductas emitidas, de tal forma que resulta excelente ayuda a la detección de necesidades de capacitación.
- Para saber a quiénes hay que considerar cuando exista la posibilidad de un ascenso o esté vacante un puesto.
- Para conocer el grado de integración del personal con los intereses de la organización.
- Como factor importante en la planificación total de los recursos humanos.
- Como base de criterios y políticas para la selección adecuada de personal, ya que la información que proporciona complementa a la que se obtiene del análisis de puestos y del proceso mismo de selección.
- Para que en el caso de reintegro, las evaluaciones del primer ingreso a la empresa, sirvan como criterio.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA 78

Para los Trabajadores:

- Para mantener una situación real dentro de su trabajo, en cabal conocimiento de si su labor es deficiente, si pueden superarse o si se encuentran en un nivel óptimo de eficiencia.
- Para saber si sus características individuales, deseos, aspiraciones, etc. Están siendo tomados en cuenta.
- Para saber que aspectos deben corregir o perfeccionar.
- Como base para lograr mejores resultados en su trabajo, al ser observado y registrado su desempeño.
- Como medio básico para lograr incentivos que redunden en progreso, mayores beneficios, comodidades, etc.

Para los Supervisores:

- Como técnica de evaluación que reduzca peligros tales como la subjetividad y generalización.
- Como coadyuvante para lograr mejores relaciones, mayor acercamiento e identificación con sus subordinados.
- Como base para realizar análisis imparciales a fin de determinar aumentos de sueldo, ascensos, reajustes de personal, transferencias, etc..
- Para saber lo que debe esperarse de los subordinados.
- Como medio para asegurarse de que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al equipo de trabajo y a toda la organización más que al trabajo individual.
- Para proporcionar una adecuada comunicación con el subordinado que permita a ambas partes apoyarse y lograr el mejor desempeño.

Por lo anterior se ve que el realizar una evaluación de desempeño en las organizaciones, puede favorecer a todos los grupos laborales, ya que es una forma de conocer a las personas y con esto se incrementa la comunicación interna de la organización por medios formales.

A partir de la evaluación de desempeño es posible establecer premisas generales del comportamiento del individuo dentro de la organización, y con ello se participa en su orientación hacia el logro de sus metas.

Indudablemente, las consecuencias de la evaluación de desempeño deben ir acorde al cumplimiento real de los objetivos que persigue la misma, es decir, para que sea provechoso el implantamiento de una técnica como ésta en una organización, se debe establecer claramente la finalidad que se persigue al aplicarla.

Antes de proceder a la aplicación de la evaluación del desempeño, se debe definir el puesto a evaluar, en donde el jefe inmediato y el subordinado deben estar de acuerdo en lo que se espera que éste último realice y con base en qué estándares se evaluará el desempeño.

Generalmente, la descripción de puestos no resulta suficiente para clarificar que es lo que se espera que haga el subordinado, ya que la mayor parte de éstas no están diseñadas para puestos específicos, sino para grupos de puestos. Para poder poner en práctica esto se deben crear estándares medibles para cada una de las actividades contenidas en la descripción de puestos.

Del mismo modo es importante que la persona que va a evaluar tanto como la evaluada estén enterados y aleccionados en cuanto a dicha finalidad, así como en los rubros que se manejan y lo que se va a hacer con la información recopilada para así dictaminar de una manera más objetiva sus evaluaciones.

El desarrollo y la administración de la evaluación de desempeño no es función exclusiva del área de recursos humanos, el supervisor o jefe inmediato es quién debe realizar la evaluación de desempeño de sus subordinados, ya que es quien mejor que nadie tiene condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada uno de sus subordinados, diagnosticando cuáles son sus puntos débiles y fuertes. Sin embargo es el área de recursos humanos quién debe proyectar, mantener, controlar y evaluar el plan de evaluación de desempeño del personal de la organización.

Para evitar, en cuanto sea posible, los inconvenientes de una apreciación puramente subjetiva, la evaluación de desempeño se vale de todos aquellos medios que permitan valorizar separadamente, para un periodo preciso, y con la mayor objetividad y facilidad posibles, el desarrollo de las cualidades personales del trabajador que influyen en sus labores.

La recopilación de estadísticas y datos sobre elementos tales como unidades producidas por trabajador, errores que se cometen, material que desperdicia, adelantos e innovaciones que logra, etc., sirven como una orientación a quién califica y constituyen por lo mismo, bases objetivas que son aprovechadas técnicamente en la evaluación del desempeño.

Para que éstos registros puedan convertirse en una calificación, se acostumbra formular tablas especiales que reduzcan a puntos los datos obtenidos por la empresa; igualmente, deben formularse formatos que hagan al superior realizar la calificación más fácil y rápido.

Generalmente para poder formular estos formatos se divide al personal de la empresa en grupos, siendo las categorías más frecuentes las siguientes:

- **Personal de oficina y de taller.-** En ésta categoría se buscan las cualidades relativas a su comportamiento y a la eficiencia en el trabajo.
- **Personal de ventas y relaciones.-** Aquí se toman en cuenta las cualidades que requieren por su contacto permanente con el público.
- **Personal técnico.-** Se buscan aquellas características indispensables para su función de tipo creativo.
- **Funcionarios.-** Se buscan todas las características indispensables para formular políticas para la organización.

Es importante mencionar que en esta técnica se debe considerar exclusivamente un período de tiempo fijo (el cuál no se acostumbra sea menor a un mes ni mayor a un año, predominando en las empresas el hacerlo en forma trimestral, bimestral o anual), y el resultado que con ella se forma, debe consignarse por escrito, de modo tal que podamos tener la curva real de la eficiencia y desempeño del trabajador.

Los resultados que se espera alcanzar en cada período pueden ser de tres clases:

- a) **Cuantitativos.-** Siempre que sea posible, se debe tratar de convertir los resultados que se esperan en algo cuantificado, pues sólo de esta forma se obtendrá una

precisión completa, (número de piezas producidas, número de quejas admitidas, porcentaje de rotación, etc.).

- b) Cualitativas.- En muchos casos resulta imposible poder hacer la cuantificación directa o indirecta, por lo que los resultados se presentan cualitativamente precisados, (mejorar las relaciones con el personal de ventas en forma que se de un ambiente de confianza, etc.).
- c) Verificables.- Consiste en señalar los resultados cualitativamente expresados, pero colocando frente a ellos, un indicador con el que fácilmente pueda llegarse a una determinación precisa de si se alcanzaron o no los resultados esperados.

Cabe hacer mención que un aspecto importante a considerar para evitar la subjetividad al evaluar al personal es que los superiores de quienes la formulan hagan una revisión sistemática de estas, ya que esto ayuda a que los supervisores incurran en errores o en favoritismos al evaluar a su personal.

Habría que agregar que la apreciación subjetiva de ésta técnica no puede suprimirse en su totalidad, pero el conjunto sistemático de los medios en que se apoya, reduce considerablemente las deficiencias y fallas que puede tener el juicio humano al calificar.

Algunas empresas utilizan el sistema de auto-evaluación por parte de los empleados como un método de evaluación de desempeño, en la que el mismo empleado es quien llena la forma de evaluación y posteriormente la somete a su superior donde juntos analizan los resultados, las medidas a tomar y los objetivos que se deben alcanzar durante el siguiente periodo. Este tipo de evaluación es poco común, ya que solo da resultado cuando el grupo de trabajo está compuesto por personal de buen nivel cultural,

de buen equilibrio emocional, y de capacidad para hacer una auto-evaluación libre de subjetivismo y de distorsiones personales.

La evaluación de desempeño no puede ser exclusiva responsabilidad del empleado, ya que generalmente los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre su evaluación, además de que los objetivos de desempeño pueden volverse demasiado personales y subjetivos.

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Por lo que el objetivo de ésta es básicamente el mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Por lo que se puede concluir que bien llevada la evaluación de desempeño tiene consecuencias positivas que coadyuvan a estructurar de una manera más adecuada desde una selección más acertada hasta la programación de tabuladoras de sueldos e incentivos y el propiciar a la comunicación interna teniendo como consecuencia la equidad interna.

Al mismo tiempo, es importante mencionar que si no se cumple con los objetivos planteados en la evaluación de desempeño, puede traer como consecuencia, desequilibrios en el personal al crear incertidumbre y entonces no ser contestadas estas abierta y objetivamente, invalidando con esto la información obtenida.

John Oliver⁵⁰, menciona algunas de las fallas más comunes que se pueden presentar durante el proceso de evaluación:

- **Carencia de estándares.**- Si no se cuenta con estándares, no puede haber una evaluación objetiva de los resultados, ya que se caerá en una apreciación subjetiva del desempeño.
- **Estándares irrelevantes o subjetivos.**- Los estándares deben establecerse mediante el análisis del puesto a evaluar con el fin de asegurarse que éstos estén relacionados con trabajo.
- **Estándares poco realistas.**- Se debe tener claro que los estándares son metas con un potencial motivador; por lo que aquellos que son razonables pero que representan un reto tienen el mayor potencial para motivar al trabajador.
- **Evaluaciones fallidas del desempeño.**- La objetividad y posibilidad de comparación de la evaluación, requieren que los progresos hacia los estándares o el cumplimiento de éstos puedan ser medibles (cuantitativa o cualitativamente).
- **Errores del evaluador.**- Estos errores comprenden los prejuicios que puede tener el evaluador. Los más comunes son:
 - a) **Efecto del Halo.**- Este se refiere a que la calificación del empleado en una característica, influye en la manera en que se califica a esa misma persona en otras características.
 - b) **Tendencia Central.**- Se refiere a la renuencia de algunos superiores a expresar juicios extremos sobre los trabajadores, calificándolos a todos como promedio
 - c) **Rigidez.**- Se refiere a que algunos supervisores tienden a calificar al personal consistentemente alto o bajo.

⁵⁰ OLIVER, J., PERFORMANCE APPRAISALS THAT FIT, PERSONNEL JOURNAL, VOL. 84 No. 6 JUNE 1985, PAG. 69

d) Sesgo.- Las diferencias individuales del personal en términos de características como edad, raza, y sexo pueden afectar las calificaciones que reciben, independientemente de su desempeño real.

e) Contraste y similitud.- El error de contraste, se refiere a una tendencia general, del superior a calificar a los empleados de manera opuesta a como se percibe a sí mismo. El error de similitud, es cuando el superior califica a sus subordinados del mismo modo como se percibe a sí mismo.

- **Mala retroalimentación hacia el trabajador.**- Durante el proceso de evaluación, es necesario comunicar al empleado los estándares y/o calificaciones que ha obtenido a fin de que la evaluación sea eficaz.
- **Comunicaciones negativas.**- El proceso de evaluación, se puede ver limitado por la comunicación de actitudes negativas como pueden ser la inflexibilidad, la actitud defensiva, etc..
- **Incapacidad para aplicar los datos de evaluación.**- La incapacidad para utilizar las evaluaciones en la toma de decisiones de personal y el desarrollo del mismo ninga el propósito básico de las evaluaciones de desempeño.

Para poder evitar los problemas en la evaluación del personal, primero es necesario que se tenga conocimiento de ellos, después se debe elegir la técnica adecuada así como sus ventajas y sus desventajas y por último se debe capacitar al personal que vaya a realizar la evaluación.

FORMA DE MEDIRLO:

En ésta parte, también resulta imperioso mencionar que cada organización y de acuerdo al objetivo que persiga, determina la manera de medir la evaluación de desempeño. Sin embargo, la mayor parte de ellas derivan de los siguientes métodos:

SISTEMA VERTICAL:

Dentro de éste sistema la persona encargada de realizar la evaluación el evaluado ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización, y tiene dos tipos de variantes:

Descendente o en cascada:

Aquí el trabajador recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos.

Ascendente:

Aquí el trabajador califica a su jefe inmediato.

Vemos que el psicólogo industrial tiene una amplia gama de elección de métodos, con el fin de establecer un procedimiento para evaluar el desempeño en el trabajo.

De acuerdo a su estructuración, los sistemas pueden agruparse en clases, dependiendo del tipo de consideración que se necesita que haga el individuo al realizar la evaluación.

Los métodos que se utilizan con más frecuencia son: sistemas de calificación, sistemas de ordenamiento y comparación por pares:

SISTEMAS DE CALIFICACION:

En éste tipo de sistema, la tarea del que califica consiste en emitir un juicio relativo al punto hasta el cual el trabajador posea una característica dada o se vea descrito por ella. Dentro de éste tipo de sistema tenemos:

Escalas numéricas de calificación:

Esta forma es probablemente el tipo más popular de la escala de calificación; éstas escalas se denominan con frecuencia escalas gráficas. Aquí la tarea del evaluador consiste en dar a cada trabajador una calificación, que va de 1 a 9, y que es la que describa mejor la característica que se está evaluando, con frecuencia, el criterio utilizado es simplemente el de la calificación total a todas las preguntas.

Escalas estándar:

En éste tipo de escala, se utilizan en lugar de los puntos verbales de anclaje de la escala gráfica, una comparación del trabajador con otros, a los que designa como puntos de referencia de la escala. La principal dificultad de las escalas estándar, es el que debe haber un establecimiento cuidadoso de escalas previas para el grupo de empleados que se van a comparar, así como el problema que puede representar el utilizar los nombres de estas personas dentro de la escala. La ventaja de utilizar este método, es que proporciona una escala sencilla de comparación que asegura que los evaluadores tendrán un marco común de referencia para calificar a sus empleados.

Escala de puntos acumulados (listas de verificación):

Esta escala de calificación, consiste en que el evaluador verifique o indique cuáles entre un gran número de declaraciones, adjetivos o atributos describen mejor a la persona que está calificando, asignándole una calificación total, basada en los conceptos particulares que se indican. El método de calificación puede basarse en la calificación total de los reactivos marcados o en el valor de la escala de la mediana de la escala de todos los conceptos marcados.

Listas de verificación de incidentes críticos:

Esta técnica es un procedimiento de calificación por medio de una lista de verificación, aunque su desarrollo es completamente diferente; este método incluye tres etapas:

a) Recolección de incidentes críticos.- El término de incidente crítico se refiere a todas las conductas que tiene el personal en el trabajo, que los superiores consideran como notables (conductas en el trabajo extraordinariamente buenas o excesivamente malas).

b) Establecimiento de escalas de incidentes.- En esta etapa, los incidentes críticos obtenidos en la etapa anterior, son presentados a un grupo de expertos, quienes les asignan valores de escala en cuanto al grado de conveniencia de cada incidente.

c) Construcción de la escala de lista de verificación.- En ésta etapa se construye la lista de verificación que incluye sólo las declaraciones o los incidentes que se consideran pertinentes para definir a los trabajadores como eficientes o deficientes. Posteriormente, esta lista de verificación puede ser utilizada por el supervisor para evaluar a sus empleados, colocando simplemente una marca junto a cada incidente que haya observado que el trabajador muestra o comete. La calificación para un trabajador suele considerarse como el valor de la media o la mediana de la escala para todos los incidentes indicados para él.

La ventaja de este método es que se basa en incidentes o conductas reales en el trabajo, otra ventaja, es que los supervisores no se ven forzados a emitir juicios sobre los rasgos de sus empleados.

Una desventaja de los sistemas de clasificación, es que permiten que dos más personas obtengan los mismos resultados o valores de escala.

Sistemas de ordenamiento:

Una característica de los sistemas de ordenamiento es que evitan que dos o más personas obtengan los mismos resultados. La ordenación requiere que el evaluador clasifique a sus empleados del nivel más alto al más bajo, obligándolos a establecer diferencias entre ellos sin tener en cuenta si creen verdaderamente que son diferentes.

Los sistemas de ordenamiento, tiene la ventaja de que son muy simples de explicar y generalmente son bien aceptados por los evaluadores, ya que tienen la posibilidad de clasificar un número bastante grande de personas sin grandes dificultades.

Guilford⁵¹, ha señalado otra ventaja de la ordenación: "puesto que el juez se ve obligado a efectuar comparaciones de hombre a hombre en lugar de comparaciones absolutas, deberá comparar a los individuos cuando decida situarlos unos por encima de otros".

Comparación por pares:

El método de comparación por pares consiste en que por cada característica (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) todos los subordinados sean comparados con todos los demás subordinados por pares. El procedimiento habitual consiste en presentar cada una de las parejas (una cada vez) al jefe inmediato, quién indica (comúnmente con una marca) cuál de los dos trabajadores considera que es el mejor.

En éste método se realiza una tabla de todos los posibles pares de empleados para cada característica, a continuación, para cada característica se debe indicar (generalmente con un + o un -) quien es el mejor empleado de ese par. Posteriormente, se suma el número de veces que un empleado resultó mejor.

Distribución forzada:

Este método se basa en el principio de la curva normal de Gauss, en donde los trabajadores quedan distribuidos aproximadamente en las siguientes proporciones:

- 10% con puntuación muy inferior.
- 20% con puntuación inferior.
- 40% con puntuación media.
- 20% con puntuación superior.
- 10% con puntuación muy superior.

⁵¹ GUILFORD, EN BLUM, M. Y NAYLOR, J., PSICOLOGIA INDUSTRIAL ED. TRILLAS, MEXICO, 1976, PAG. 298

En este método el evaluador debe elegir dentro de una cuarteta de enunciados, que contienen un par favorable y uno desfavorable; uno favorable (cuál se ajusta mejor a la persona calificada) y otro desfavorable (cuál resulta menos apropiado).

En éste método se evita que el evaluador escoja deliberadamente los rasgos más favorables al calificar a los trabajadores para los que desee mostrar cierto favoritismo.

Su desventaja es que no puede aplicarse sino cuando haya grupos bastante grandes y homogéneos. Así mismo, fuerza la distribución del personal en categorías predeterminadas, lo cuál no siempre será exacto.

Alineamiento:

En éste método primero se determinan las características a evaluar, después se enlistan los trabajadores de acuerdo con el factor que se está calificando, indicando cual es el empleado con mejor calificación en la característica que se evalúa y también el que obtiene la más baja. El procedimiento se repite con cada una de las características en forma separada, alternando a los trabajadores entre los más altos y los más bajos hasta calificar a todos los empleados. La ventaja de éste método es que es muy sencillo de utilizar y entender por los evaluadores. La desventaja es que exige que los trabajadores quedan en distinto nivel, siendo que puede haber trabajadores con idéntica calificación.

MÉTODOS DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO:

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado, sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Algunos de éstos métodos son:

Formas Narrativas:

Algunas empresas utilizan las formas narrativas para evaluar el progreso y desarrollo de su personal.

Este método consiste en pedir al jefe inmediato que describa el desempeño del empleado para el periodo cubierto en términos de estándares de posición, y que presente metas, planes de acción y actividades de desarrollo diseñadas para ayudar al empleado a cumplir o exceder estos estándares de posición. En éste método se incluye también un resumen de la calificación del desempeño para supervisión, experiencia y desempeño general.

Autoevaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación, puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de ésta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cuál alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Las autoevaluaciones, pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro, sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Este método no solamente permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor retroalimentación respecto a lo que debe hacerce para eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos para el puesto.

Administración por Objetivos:

La administración por objetivos incluye el fijar metas específicas y verificables con cada empleado y luego analizar periódicamente sus progresos hacia la consecución de estas metas.

La administración por objetivos de alguna forma es la antecesora de las técnicas de calidad de vida en el trabajo; esta está basada en tres fundamentos psicológicos de éxito:

- a) La fijación de metas
- b) La retroalimentación
- c) La participación

La administración por objetivos contempla la fijación de metas mutuamente y como se sabe los trabajadores que tienen metas claras generalmente se desempeñan mejor que quienes no las tienen. Las metas claras y alcanzables ayudan a canalizar las energías en direcciones específicas.

Igualmente los empleados que reciben retroalimentación frecuentemente sobre su desempeño, generalmente están más motivados que aquellos que no la reciben. La retroalimentación específica, relevante y a tiempo, ayuda a satisfacer la necesidad de la mayoría de las personas para saber cuál es su posición.

Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para el logro de sus objetivos, por haber participado en su formulación, y como además pueden medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Al fijar objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos; los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Permitir al personal participar genuinamente en la fijación de sus propias metas puede también aumentar su compromiso hacia esas metas y por tanto su desempeño. Haciendo también que se sientan más motivados y por tanto dirigirse hacia sus necesidades de orden superior.

Por lo que vemos que la administración por objetivos no puede existir si no se hace una medición o determinación de ciertos resultados concretos, que previamente se han establecido.

Otro aspecto en que coinciden ambas técnicas, radica en que principal y preferentemente se aplican por los jefes inmediatos superiores, y también se aplican a estos, sin que ello impida que, tanto la administración por objetivos, como la evaluación de desempeño se aplique a todo el personal.

La efectividad de éste método consiste en que los comentarios sobre el desempeño se centren en los objetivos del puesto y no en los aspectos de la personalidad individual, para lo cual es necesario que el logro de metas se pueda medir en forma objetiva.

Este método presenta algunas dificultades al aplicarlo como es que los objetivos sean excesivamente ambiciosos por lo tanto inalcanzables o que por el contrario demasiado cortos por lo que no representen un reto para el empleado. También es probable que

centren exclusivamente en la cantidad, ya que la calidad resulta más difícil de medir. Por otra parte, cuando se consideran objetivos que se miden por valores subjetivos (aspectos de personalidad) se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

Evaluaciones Psicológicas:

Este método consiste básicamente en la evaluación del potencial del empleado a futuro y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, en entrevistas, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y la verificación de evaluaciones anteriores, que puedan permitir la predicción del desempeño futuro. A partir de esto se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

La desventaja de este método, es que es lento y costoso por lo que generalmente se reserva al personal directivo y al personal detectado con un alto potencial de desarrollo.

Centros de Evaluación:

Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores, en donde se somete a los empleados primero a una evaluación individual, a continuación se selecciona un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista profunda y exámenes psicológicos, posteriormente participan en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, que generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios, y otras actividades que permitan medir el desempeño potencial en forma realista. Durante todas estas actividades van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados los más objetivos posibles. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante, el cuál será de gran utilidad para apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el desarrollo de substitutos potenciales.

Esta técnica resulta muy costosa en términos de tiempo y dinero, ya que requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de alto nivel, que requieren la colaboración de psicólogos, requiere asimismo separar de sus funciones al valioso personal que será evaluado.

Los métodos de evaluación del desempeño son extraordinariamente variados, tanto su presentación y en los aspectos relacionados con la propia evaluación y las prioridades involucradas, como en su mecánica de su funcionamiento, lo que permite que cada organización pueda ajustar los métodos de acuerdo a sus necesidades, su historia y sus objetivos. Es común que en las organizaciones se empleen varios sistemas de evaluación diferentes.

Si el objetivo de la empresa consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques comparativos

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, tienen la ventaja de centrarse en metas específicas. Las autoevaluaciones o los centros de evaluación, pueden proponerse en la identificación de aspectos específicos que se puedan mejorar o servir como instrumento para la promoción interna.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores poseen un mayor potencial de aceptación ya que la participación incrementa el interés y la comprensión de la técnica.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN:

La comunicación del resultado de la evaluación es un punto fundamental de los sistemas de evaluación, ya que de nada vale la evaluación sin que el más interesado (que es el evaluado) tenga conocimiento de la misma.

La entrevista de evaluación, consiste en una o varias sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro, en donde se le da información sobresaliente y significativa sobre su desempeño a fin de que los objetivos puedan ser plenamente alcanzados, ya que las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un diálogo franco y cordial de hechos y problemas entre el superior inmediato y el subordinado.

El superior puede proporcionar la retroalimentación mediante varias técnicas, siendo las más comunes:

Convencimiento.- Esta técnica se emplea comúnmente con los empleados de poca antigüedad dentro de la empresa, y consiste en hacer una revisión al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

Diálogo.- Aquí se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, etc., con el fin de superar estas reacciones mediante asesoría sobre la forma de lograr un mejor desempeño.

Solución de problemas.- Aquí se busca identificar las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado, con el fin de solucionar esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Independientemente del enfoque que se adopte para proporcionar la retroalimentación a los empleados existen varios aspectos que se deben tener en cuenta para que ésta sea efectiva:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de retroalimentación es para mejorar el desempeño no para aplicar medidas disciplinarias.
- Realizar la sesión en un ambiente de privacidad y un mínimo de correcciones.
- Centrar los comentarios (negativos o positivos) en el desempeño no en los atributos personales.
- No discutir con el empleado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Hacer hincapié en la disposición a ayudar al empleado en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir la sesión de evaluación destacando los aspectos positivos del empleado.

Se ha visto que no es fácil tener la habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado al término de la entrevista, salga convencido de desarrollar y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo y sea consiente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la entrevista de evaluación depende de muchos factores, debe ser debidamente preparada, para que el jefe sepa de antemano lo que dirá a su subordinado y cómo lo dirá. El evaluador debe tener en cuenta dos aspectos

muy importantes, uno es que todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y por muy elementales que sean sus funciones dentro de la empresa, debe considerársele siempre como una persona individualizada, diferente de los demás, y el otro aspecto a considerar es que el desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado, y principalmente de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.

El mantener un enfoque positivo al momento de realizar la sesión de evaluación capacita también al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño; al hacer comentarios negativos, debe tenerse cuidado en centrarse en el desempeño observado durante el trabajo, y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Resulta muy útil el emplear ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que éste pueda saber con toda exactitud qué resultados se esperan de su labor y qué cambios deben efectuarse.

Al concluir la entrevista de evaluación, se debe centrar en las acciones que el empleado puede para mejorar las áreas en que su desempeño no es satisfactorio, ofreciéndole ayuda para que logre sus metas.

Con lo que podemos concluir que el proceso de evaluación de desempeño, además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, proporciona información vital respecto a la forma en que se están administrando los recursos humanos de la organización.

Nos ayuda a detectar problemas como que el plan de desarrollo de recursos humanos no sea el adecuado por que no corresponden a los planes de promoción profesional ya que los candidatos no se seleccionaron adecuadamente.

Puede ocurrir también que el plan de recursos humanos no sea el adecuado, porque la información obtenida del análisis de puestos sea incompleta e se hayan postulado objetivos equivocados.

EVALUACION DE DESEMPEÑO Y LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION

Se sabe que existe gran cantidad de teorías sobre la motivación las cuales al parecer compiten entre sí para tratar de explicar la conducta de la gente dentro de una organización.

Por nombrar algunas, se encuentra la postura biológica, la cual dice que todo ser humano está predestinado tanto genética como biológicamente a tener las mismas necesidades y motivaciones. Dicha postura, no toma en cuenta el tipo de crianza particular y la situación sociocultural en la que se encuentra cada persona.

Por su parte los sociólogos, tiene un concepto llamado "la definición de la situación" en donde se dice que el ser humano actúa ante una situación de acuerdo a sus percepciones (ya sean individuales o colectivas), y por supuestos y expectativas que tienen sobre esa situación.

El supuesto de que la naturaleza humana es una y consiste en un conjunto de motivaciones que operan igual para todos no ha tenido suficiente respaldo científico, sin embargo, existen algunas consistencias en el comportamiento humano las cuales se

derivan de la perspectiva común que se adopta a través de las experiencias que vivimos al tratar de socializar dentro de una cultura, una familia, un estrato socioeconómico, una comunidad y finalmente, al desempeñar un rol organizacional.

Es importante tener en consideración que esta estructura se modifica a lo largo de la vida por lo que las motivaciones y necesidades también.

Finalmente otras teorías modernas presentan modelos universales del proceso para explicar la motivación. Estas teorías se conocen como "path-goal" o como teorías de "expectativas" y postula esencialmente que la conducta de un empleado esta en función del valor que este de a un determinado desarrollo (económico, de responsabilidad o logro) y el tipo de conducta con que esta persona espera lograr dicho resultado.

Lo que es importante puntualizar es que ninguna de estas teorías está compitiendo con otra, simplemente tratan de explicar diferentes cosas a diferentes niveles de análisis.

Ahora bien, después de ofrecer estas perspectivas de la naturaleza humana y su desarrollo, vale la pena examinar las teorías de motivación más importantes planteadas hasta la fecha.

Maslow (1954)⁵² organiza en un orden jerárquico las necesidades humanas y sostiene que las de un orden jerárquico más alto no se pueden satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las de un orden jerárquico más bajo.

⁵² SCHEIN E. H., PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION, ED. PRENTICE HALL, MEXICO, 1982, PAG. 81.

Alderfer (1972)⁵³ toma las necesidades que Maslow plantea y las agrupa en tres categorías más básicas:

- Necesidades de existencia.
- Necesidades de relacionarse con otras personas
- Necesidades de crecimiento personal

No podemos dejar de mencionar el modelo que Hersberg plantea al respecto, haciendo una distinción básica entre los factores intrínsecos (los que se relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y su empleo) y los extrínsecos (el pago, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral).

Son quizá las teorías de Mc Clelland (1961-1976)⁵⁴ las que más nos sirven para entender la carrera organizacional del empresario y el gerente empresarial e identifica tres necesidades básicas:

- Necesidad de logro
- Necesidad de poder
- Necesidad de afiliación

Este autor sostiene que el bienestar económico de una sociedad depende de la actividad empresarial y que esta se relaciona con la motivación y el logro de sus miembros.

Como podemos ver todas estas teorías nos ofrecen un conjunto útil de categorías para analizar la motivación humana. Sin embargo fueron Hackman y colaboradores los que relacionaron entre 1975 y 1979⁵⁵ como el trabajo puede contribuir a la satisfacción y a la motivación desarrollando un conjunto de factores más refinados, analizando un mayor

⁵³ SCHEIN, E. H. IBID. PAG. 81

⁵⁴ SCHEIN, E. H. IBID. PAG. 81

⁵⁵ SCHEIN, E. H. IBID. PAGS. 83-86

número de trabajadores e identificando las dimensiones básicas para cualquiera de ellos.

La teoría básica que subyace a este modelo es que los resultados deseables de la persona en términos de satisfacción y motivación internas y de la organización en términos de alta calidad de una tarea realizada resultan solo si el trabajador puede lograr estos tres resultados psicológicos críticos:

1. El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, vale la pena o es importante.
2. El trabajador tiene que darse cuenta que es personalmente responsable del producto de su trabajo, es decir, es el a quién se le piden cuentas por el resultado de todos sus esfuerzos.
3. El trabajador tiene que ser capaz de determinar en forma regular y confiable cual es el resultado de todos sus esfuerzos, qué se está logrando y si el es satisfactorio o no.

Las dimensiones centrales del trabajo, se derivan entonces de observar los tipos de características laborales que más o menos conllevan a los estados psicológicos deseables. Estas características laborales son:

1. Variedad de la habilidad
2. Identidad de la tarea
3. Importancia de la tarea
4. Autonomía
5. Retroalimentación.

La ventaja más importante de esta teoría es que conlleva al rediseño práctico del trabajo basado en un diagnóstico inmediato de lo que está molestando al trabajador.

Esto se puede lograr por medio de la evaluación del desempeño, en donde los resultados arrojados nos darán el grado en que se está satisfaciendo tanto las dimensiones centrales del trabajo como los estados psicológicos críticos y con ello llegar a resultados tales como alta motivación interna del trabajo, alta calidad del trabajo realizado, alta satisfacción con el trabajo y bajo ausentismo.

La evaluación de desempeño, puede aplicarse en muy distintos grados, de hecho esta adaptabilidad constituye uno de sus principales beneficios.

Para esta técnica el análisis de puestos es muy importante ya que se basa el principalmente por lo que debe estar muy completo y actualizado y debe determinar no solo lo que se debe de hacer, sino cuando, en que forma, y para cuando se espera que se haga. Así si una empresa tiene fijados en sus análisis de puestos, tanto las funciones o actividades que debe desempeñar un empleado, los requisitos mínimos que debe tener para desempeñar el puesto, le será mucho más sencillo calificar a sus empleados bajo esas funciones y requisitos.

A pesar de que hoy en día la mayoría de las organizaciones emplean la evaluación de desempeño como una técnica que le permite tomar decisiones, vemos que la mayoría de ellas la ven únicamente como una justificación en el aumento de salarios con lo que el objetivo de la evaluación no se cumple, ya que se deja a un lado la correlación del empleado con su actuación, de la misma forma no siempre se pone el debido cuidado en la capacitación de los evaluadores con lo que hay un desconocimiento de la forma en que debe ser llevada la evaluación en cuanto a su calificación así como de los problemas que pueden afectarla (prejuicios), así mismo, esta falta de capacitación

afecta también la entrevista de evaluación al ser conducida como si fuera una tarea de rutina sin la planeación adecuada.

La evaluación de desempeño no puede restringirse al simple juicio superficial unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del empleado, es necesario localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO 3:

Como se vio, la evaluación de desempeño, es un elemento útil para conocer como se esta dando el desarrollo de un empleado en particular, de un departamento o área y de la organización en general, por lo que es importante que esta sea llevada a cabo de manera sistemática y por un profesional en la materia, que en este caso sería el psicólogo de la empresa ya que por su formación profesional, es él quien tiene las armas necesarias para comprender y en un momento dado llevar a cabo los ajustes necesarios para que el desarrollo de los trabajadores sea el adecuado y que con esto se cumplan los objetivos de esta.

Así mismo, ya que la evaluación de desempeño nos puede reflejar en cierta forma si nuestra selección ha sido o no la más adecuada, es importante considerarla como una de las herramientas que el área de recursos humanos debe tomar muy en cuenta para la evaluación que en esta materia se haga de dicho departamento.

Es importante considerar que la comunicación es uno de los factores que ayudan a que exista un buen desenvolvimiento de miembros de una organización y es la evaluación de desempeño una parte importante de dicha comunicación directa entre jefe y subordinado que permite que se solucionen problemas concernientes al trabajo mismo, a las tareas que se realizan para lograr resultados y a la manera de ser dadas las ordenes para realizar dichas tareas. Ya que todo esto es analizado por la evaluación de desempeño, y comentado por ambas partes, el hecho de que ésta se aplique ayuda a la comunicación y con ello a la satisfacción de las necesidades tanto del trabajador como de la organización.

Dado que uno de los objetivos de una organización es crear una equidad interna, la evaluación de desempeño es uno de los elementos que llevan a que esta equidad se de y con ello se cumpla con las expectativas de desarrollo del trabajador y de la organización por medio de este.

Además, la evaluación de desempeño nos sirve como un fijador de tareas a futuro de lo que se espera que una persona en determinado puesto y con determinada antigüedad pueda realizar, por lo que sirve al área de desarrollo personal y de planeación de recursos humanos para detectar en donde se debe dar capacitación a un determinado empleado y por otro lado a quienes de los empleados ya existentes, pueden en un futuro de así requerirlo la empresa ocupar dicho puesto.

Otro de los aspectos importantes es que la evaluación de desempeño puede servir como base para tabuladores de sueldo por lo que los empleados pueden tener un incentivo en la realización adecuada de sus tareas ya que van a ser medidas y con esto pueden ser susceptibles a un ascenso o aumento de sueldo.

Por todo lo anterior, podemos concluir que la evaluación de desempeño debe ser un instrumento sustancial para el área de recursos humanos y no ser vista solo como algo que no tiene una función determinada sino que puede estar ligada en varios aspectos importantes que determinan entre otras cosas, grados de satisfacción tanto de los trabajadores como de los supervisores, calidad de selección de personal, incremento en la comunicación formal de la organización, ayuda a la equidad interna, y es la base por medio de la cual se pueden dar ascensos, promociones, aumentos de sueldo, etc., y finalmente a satisfacer las necesidades y motivaciones de los trabajadores, por lo que la

consideramos parte integral de la organización en general y del área de recursos humanos en particular.

CAPITULO 4

METODOLOGIA

Justificación:

La modificación de las condiciones de la oferta y la demanda de empleo en nuestro país a partir de la apertura de nuestras fronteras al Comercio Exterior, ha hecho que la captación del personal de alta calidad sea el punto medular para el buen desarrollo empresarial.

La psicología a este respecto ha desarrollado una serie de modelos de diagnóstico y pronóstico de la conducta laboral fundamentados en el concepto del hombre como una unidad Bio-psico-social, siendo el proceso de reclutamiento y selección, la herramienta más comúnmente usada por la psicología para dichos fines.

Sin embargo, hasta la fecha existen organizaciones que desconocen la utilidad de estas aportaciones e insisten en aplicar métodos subjetivos que no garantizan el aumento de la probabilidad de éxito en la contratación de nuevos empleados.

La falta de una adecuada selección origina desadaptación por parte de los nuevos empleados, lo que refleja en baja moral organizacional, en deterioro de la calidad de los resultados esperados por los nuevos empleados y una mayor rotación de personal.

Aunque se sabe que la rotación de personal en cierta medida puede ser saludable, la corta permanencia del personal en la empresa, eleva los costos en materia de gastos de

separación, sueldos más over head, horas hombre no trabajadas y pérdidas de dinero y tiempo en volver a iniciar la búsqueda de un nuevo candidato así como desintegración de los sistemas de la organización.

Es tarea del psicólogo industrial definir los modelos de diagnóstico y pronóstico antes mencionados para así expandir el mercado de trabajo a los profesionales que como el se dedican a esta actividad.

Es por eso que en el presente trabajo se analizó cómo el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal es la herramienta fundamental para la predicción de una conducta futura de los empleados a contratar en la organización ayudándose de Instrumentos tales como la evaluación de desempeño y los índices de rotación, como la importancia que tiene el hecho de que sea un profesional en materia de ciencias de la salud (en este caso el psicólogo) quien sea el principal responsable de llevar a cabo no solo la aplicación de los Instrumentos necesarios, sino del análisis y planes de desarrollo al respecto para cumplir con los fines prefijados.

Definición del Problema:

Se reconoce que la selección de personal, desarrollada en forma profesional, es un filtro fundamentado en modelos específicos de evaluación, esto es, en modelos experimentales estandarizados, en los que se evalúa a los candidatos en varias categorías como son la psicológica, la técnica y la social, en la que el psicólogo no se limita a aplicar pruebas y entrevistas en forma arbitraria sino con fundamentos teóricos y experimentales basados en la psicología laboral.

Al definir la selección de personal como un modelo para predecir la conducta laboral de los candidatos a ocupar una vacante dentro de las organizaciones, es de esperarse que el no llevarla a cabo, traerá como consecuencia no incorporar el personal idóneo a la organización ya que dentro de uno de sus pasos existe la entrevista tanto preliminar como profunda en donde es tarea de psicólogo detectar no solo si el candidato cuenta o no con las habilidades requeridas por el puesto, sino si la personalidad del mismo puede adaptarse o no a la estructura y filosofía organizacional de la empresa.

Resulta importante en primera instancia probar las bondades que el proceso de selección técnica y profesional lleva consigo, en base a los resultados obtenidos, lograr que las organizaciones den la importancia que éste modelo tiene y contribuir con ello a que el personal desarrolle su potencial, cumpla sus necesidades y expectativas de logro y desarrollo dentro de la organización y con ello contribuya a la realización de los objetivos organizacionales de una manera constante y consistente.

Lo anterior nos conduce a preguntarnos si "La selección adecuada del personal determina la permanencia de los candidatos dentro de la organización y al incremento de sus aportaciones al logro de los objetivos de la organización".

Definición de Variables:

VI

Proceso de reclutamiento y selección.

Definición conceptual:

Según Arias Galicia se puede definir el proceso de reclutamiento y selección como "La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de ésta manera a los propósitos de la organización".⁵⁹

Al tratar de definir el proceso de reclutamiento y selección es conveniente verlo en dos partes:

a) **RECLUTAMIENTO.**- Es el proceso por el cual la empresa busca identificar e interesar a candidatos para cubrir sus vacantes. Este proceso inicia con la necesidad de cubrir una vacante, siendo necesario analizar primero cuales son las necesidades presente y

⁵⁹ ARIAS GALICIA, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS OP.CIT. PAG. 257.

futuras en cuanto a recursos humanos de la empresa, relacionando estas con la investigación de los fuentes capaces de ofrecer un mínimo suficiente de candidatos que le permitan una buena elección.

Se considera que esta fase concluye al momento de la recepción de las solicitudes de empleo.

b) SELECCION.- Es el proceso que busca proporcionar una comparación realista entre los requisitos del puesto (perfil del puesto) y las características de los candidatos que se presente, para lo cual se debe buscar tanto en la descripción de puestos como en la aplicación de las técnicas de selección, buscando como objetivo cubrir el puesto vacante con el candidato adecuado para este.

Por lo anterior se considera que el proceso de reclutamiento y selección se cumple cuando los candidatos han pasado por el proceso completo.

VD1

Permanencia

Definición Conceptual:

Se define como permanencia una duración firme, constante y con estabilidad, perseverancia e inmutabilidad de una persona a cualquier tipo de organización.

En la presente investigación se consideró como permanencia una estancia del personal contratado de un año mínimo dentro de la organización.

VD2**Evaluación de Desempeño****Definición Conceptual:**

Es la herramienta que sirve para medir y cuantificar el porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados por la organización para cada uno de los puestos.

Tiene como propósitos básicos:

- Proporcionar información a los empleados sobre su propio desempeño.
- Es una base para lograr la equidad interna.
- Permite que la empresa tenga información sistemática sobre el desempeño de su personal.

Planteamiento de las Hipótesis:**H1 (Hipótesis de Trabajo)**

La selección técnica de personal incrementa de manera significativa la permanencia de los candidatos y sus aportaciones dentro de la organización.

H2 (Hipótesis Alternativa)

La selección de personal decreta de manera significativa la permanencia de los candidatos y sus aportaciones dentro de la organización.

H0 (Hipótesis Nula)

La selección de personal no afecta sobre los procesos de permanencia en el empleo ni sobre la calidad de las aportaciones del personal a los objetivos de la organización.

Metodología

Para llevar a cabo la presente investigación se eligió una empresa Nacional Comercializadora Ferretera, con una plantilla de 300 personas contando con 14 sucursales localizadas en el interior de la República.

En dicha empresa, se observó que el proceso de reclutamiento y selección era llevado de manera irregular, existiendo contrataciones en donde los aspirantes no pasaban por dicho proceso.

Por lo que se creyó conveniente hacer un análisis usando el Método Comparativo creando grupos, uno que analizaba al personal contratado por medio del proceso de reclutamiento y selección y otro que se refería al que fue contratado sin pasar por dicho proceso.

Así mismo se determinó como período de investigación todo el personal que causó baja en los niveles mencionados durante el lapso comprendido de Junio de 1993 a Junio de 1994.

Así se formaron dos grupos; el grupo A que correspondió a los empleados que causaron baja y que fueron contratados por medio del proceso de reclutamiento y selección y el grupo B que correspondió a los que causaron baja y que no fueron contratados por medio de dicho proceso.

A su vez cada grupo se subdividió en los grupos A1 que correspondió a los que causaron baja y que fueron contratados por medio del proceso de reclutamiento y selección en el año de 1993 y el A2 a los que causaron baja y fueron contratados por medio de dicho proceso en el año de 1994; el grupo B1 correspondió a los que causaron baja y fueron contratados sin llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección en el año de 1993 y el B2 a los que causaron baja y fueron contratados de igual manera pero en el año de 1994. Formándose en total cuatro grupos de análisis.

El instrumento que se tomó para elegir a los sujetos fue el registro de altas y bajas existente en la empresa tomándose como muestra todo el personal que causó baja, desde los niveles operativos hasta los mandos intermedios sin importar edad, sexo ni escolaridad.

En todos los grupos se analizó la antigüedad del personal así como los resultados en las evaluaciones de desempeño respectivas.

Esto se llevó a cabo examinando los expedientes, las entrevistas de salida y los resultados en las evaluaciones de desempeño, los cuales nos permiten determinar el tiempo de permanencia dentro de la empresa, el motivo de salida y el desempeño evaluado de los empleados.

Finalmente se determinó el porcentaje de incidencia en cada uno de los grupos.

Tipo de diseño experimental

El tipo de diseño experimental que se usó fue el llamado de "Dos colas", analizando tanto la media como la desviación estándar para ver si había diferencias estadísticamente significativas en cuanto a:

1. Tiempo de permanencia en la organización.
2. La obtención de resultados satisfactorios en la evaluación de desempeño.

Escenario

Dado que la naturaleza de la investigación no necesitó el tener en forma física a los protagonistas de cada grupo a investigar pues -como se mencionó anteriormente- el estudio se realizó utilizando los registros existentes en la empresa elegida, por lo que no fue necesario diseñar un escenario especial solo las instalaciones de la misma empresa sirvieron como marco físico para llevar a cabo la presente investigación.

Tipos y características de la muestra

Como ya se mencionó, la muestra fue tomada al azar de los archivos de la empresa elegida. Siendo el único factor determinante el que hayan causado baja en la organización durante el lapso comprendido entre Junio de 1993 y Junio de 1994.

Instrumentos

Los registros que se usaron para llevar a cabo esta investigación fueron:

1. Libro de registros de altas y bajas.- En el cual se lleva un registro de todo el personal que ingresó y se retiró de la empresa, teniendo como datos el nombre, puesto, departamento, sueldo, fecha de ingreso, fecha de salida (en su caso), vencimiento de contrato, tipo de indemnización (finiquito o liquidación), y costo de esta.
2. Entrevistas de salida.- Las cuales nos proporcionan una visión del motivo que tuvo el trabajador para retirarse.
3. Expedientes personales.- Nos proporcionan la información referente al costo por separación de la empresa así como si es que pasó por el proceso de reclutamiento y selección, entrevista con el solicitante, examen médico, exámenes psicológicos, - una vez contratado - entrevista de ajuste, evaluación de desempeño, etc.
4. Requisición de personal.- Nos da el tiempo de cobertura de cada vacante.
5. Registro de entrevistas.- Proporciona datos de cuántos candidatos se entrevistaron para cada puesto.

RESULTADOS DEL CAPITULO 4:

Después de haber realizado el análisis en los cuatro grupos elegidos se encontró como resultado que no existen diferencias estadísticamente significativas en:

1. El tiempo de permanencia en la organización (rotación) entre el personal que fue contratado por medio del proceso de reclutamiento y selección y el que no fue contratado por medio de este proceso.
2. La obtención de resultados más altos en el personal que fue contratado por medio del proceso de reclutamiento y selección y el que se contrató sin hacer uso del mencionado proceso.

Por lo tanto se confirma, para ambos casos, la Hipótesis Nula, formulada en la metodología de la presente investigación, la cual señala:

"La selección técnica de personal no afecta sobre los procesos de permanencia en el empleo ni sobre la calidad de las aportaciones del personal a los objetivos de la organización".

CONCLUSIONES GENERALES:

Una posible explicación sobre los resultados sería que el proceso de reclutamiento y selección no fue llevado de acuerdo a lo estipulado, y por tal motivo existieron variables externas que modificaron los resultados que para este fin se esperaban. Así como la aplicación y/o calificación de las evaluaciones de desempeño que se llevaron a cabo durante el período tomado en cuenta para la investigación. Aquí se podría poner en tela de juicio la labor que llevó a cabo el seleccionado (si fue adecuada o no), si los tests aplicados fueron los apropiados para cada tipo de puesto y/o si la interpretación de dichos tests fue objetiva y confiable para decidir la entrada de los candidatos a la organización y, una vez contratado el personal, si el diseño del formato de evaluación de desempeño cubrió los rubros necesarios a medir y a si los supervisores y empleados se les dio la información necesaria para que estos fueran llenados de manera que arrojará resultados confiables.

Otra explicación sería que el modelo de reclutamiento y selección elegido no fue el adecuado para la contratación de candidatos en la organización elegida.

Sin embargo, dichos resultados no pueden ser la base para el rechazo de las teorías que en materia de reclutamiento y selección y de motivación fueron expuestas en el presente trabajo, ya que dichas teorías tienen un sustento lo bastante fuerte como para poder ser revocadas por un solo análisis.

Además los resultados obtenidos y llevados a la organización dieron pie a que los directivos tomaran conciencia de la importancia de las teorías antes expuestas y con ello tratar de implementar procedimientos que ha ayudado tanto a reducir el índice de rotación de personal, incrementando la satisfacción de necesidades de desarrollo en el personal y con ello llegar a tener resultados más altos en las evaluaciones de desempeño.

Lo que sí parece pertinente es sugerir que cuando una empresa cree o trate de dar directrices a su departamento de recursos humanos sea basándose en fundamentos teóricos bien establecidos y fijar objetivos particulares de la empresa tales como filosofía, misión, estrategias de crecimiento y desarrollo, líneas de autoridad y sus tipos, etc., que sirvan al seleccionado como base fundamental sobre la cual debe partir para elegir al personal de la organización. Ya que como se vio en el capítulo dos esta área no solo es responsable de la rotación por el hecho de hacer conciencia en el personal directivo o de que el personal logre satisfacciones en el trabajo, tanto de necesidades primarias como secundarias, sino que desde la etapa de reclutamiento se debe poner especial énfasis en verificar la estabilidad laboral de los aspirantes para con esto minimizar riesgos.

También es importante que se cuente con un grupo de gente experimentada para la descripción y análisis de los puestos que la organización requiere para así tener los parámetros adecuados a medir en la selección de nuevos empleados.

Por otro lado, es importante tener gente capacitada para el diseño, aplicación y análisis de la evaluación de desempeño, ya que como se vio en el presente trabajo es un instrumento que puede arrojar datos de suma importancia que ayuden al cumplimiento

de los objetivos tanto del personal como de la organización. Dado que en la medida en que se den oportunidades de desarrollo en el trabajo, se verán satisfechas las categorías de necesidades que diferentes teóricos como Maslow y Alderfer plantean para obtener una mayor satisfacción en el trabajo y con ello un mejor desempeño dentro del mismo. Por otro lado, la Evaluación de Desempeño es una muy buena oportunidad de comunicación entre jefe y subordinado que permite distinguir las causas del comportamiento del empleado evaluado y poder llegar a acuerdos comunes y así minimizar el juicio unilateral del jefe inmediato.

Vale la pena reiterar que se considera que dichos expertos tiene que contar con una formación psicológica que le permita vislumbrar no solo el aspecto organizacional sino también el humano para poder entre otras cosas capacitar a los directivos acerca de como calificar los rubros de la evaluación de desempeño y como crear un ambiente de trabajo que conlleve a la satisfacción de necesidades del personal para con esto reducir la rotación de personal dentro de la organización y así conformar normas, políticas y procedimientos más adecuados para la organización.

Después de todo lo visto y analizado anteriormente, se puede concluir de manera general que a pesar de todo lo estudiado y escrito acerca de la selección técnica de personal, en la práctica aún queda mucho por hacer y por experimentar para llegar a perfeccionar tanto las técnicas como los procedimientos en dicha materia.

Así mismo -y por habernos encontrado con muy escasa información al respecto- concluimos que el campo de la rotación en el empleo es un área en la que hay mucho por hacer e investigar pues con lo que estudiamos la consideramos como muy importante para detectar qué tanto nuestra selección está siendo o no la adecuada.

Finalmente el haber relacionado las teorías de la motivación tanto con la rotación de personal como con la evaluación de desempeño, nos lleva a la conclusión de que así como el hombre en su naturaleza busca desarrollarse y es susceptible al cambio, también en el campo de la psicología en general y de la psicología industrial en particular no todo está escrito y esperamos que la presente investigación sirva como detonador de nuevas y ulteriores investigaciones para así enriquecer y hacer crecer tanto a la Psicología Industrial como a los profesionales dedicados a ella.

BAJAS 1993

ENTR. SALIDA	PUESTO	FECHA INGRESO	FECHA BAJA	ANTG. DIAS	SEXO	EDAD	ESCOLARIDAD	SUELDO MENSUAL	RECLUT. SI/NO	EVAL. DES.	COSTO SEPARACION	MOTIVO DE SALIDA
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	5/07/93	5/10/93	93	M	52	C.P.	3,000.00	NO	NO	3,134.21	R.V.
NO	AUX. ADMINISTRATIVO	5/06/93	25/07/93	51	F	39	TEC. ADVO.	1,000.00	NO	NO	659.24	R.V.
NO	AUX. ADMINISTRATIVO	19/07/93	17/09/93	61	F	23	COMERCIO	1,000.00	NO	NO	857.33	R.V.
NO	SUP. VENTAS	29/05/89	31/08/93	1552	M	31	TEC. CONTAB.	1,497.00	SI	NO	11,531.21	LIQUIDAC
NO	GTE. DE VENTAS	1/03/93	29/08/93	182	M	54	C.P.	2,400.00	NO	NO	2,677.86	R.V.
NO	CAPTURISTA	11/02/93	18/03/93	35	F	24	TEC. ADMON. PUB.	1,000.00	NO	NO	147.06	R.V.
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	15/01/91	30/04/93	835	F	34	COMERCIO	700.00	NO	NO	1,532.25	R.V.
NO	AUX. CREDITO Y COB.	27/07/87	5/06/93	2134	F	27	TEC. ASIST. EJEC.	1,350.00	NO	3	3,078.59	R.V.
NO	COBRADOR	8/07/91	12/11/93	881	M	40	SECUNDARIA	1,564.00	SI	3	7,954.95	R.C.
NO	ANALISTA PROGRAM.	6/05/91	21/11/93	919	M	36	L.S.C.A.	3,047.00	SI	3	7,782.77	R.V.
NO	COBRADOR	1/06/93	6/09/93	6	M	41	C.P. TRUNCO	428.00	NO	NO	0	A.E.
NO	SECRETARIA	13/02/92	31/05/93	472	F	25	COMERCIO	920.00	SI	NO	2,056.65	R.V.
NO	AUX. CONTABLE	27/09/93	25/12/93	113	F	25	C.P.	1,700.00	NO	NO	1,687.79	R.V.
NO	AUX. CONTABLE	30/06/92	5/08/93	401	M	24	TEC. CONTAB.	1,200.00	NO	NO	1,427.43	R.V.
NO	AUX. ALMACEN	9/06/93	6/09/93	393	M	28	COMERCIO	700.00	NO	NO	245.71	T.C.
NO	SUP. ADMINISTRATIVO	2/06/93	30/08/93	59	M	33	L.A.E.	2,000.00	NO	NO	2,177.62	T.C.
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	21/12/92	30/04/93	131	M	43	C.P.	2,344.00	SI	NO	4,824.63	R.V.
NO	AUX. CONTABLE	15/07/92	31/03/93	258	M	26	TEC. CONTAB.	1,200.00	NO	NO	1,713.02	R.V.
NO	CAPTURISTA	13/11/92	9/02/93	88	M	22	TEC. INFORMAT.	1,000.00	NO	NO	1,059.09	T.C.
NO	AUX. DE PERSONAL	8/07/93	4/12/93	414	F	20	TEC. REC. HUM.	1,000.00	NO	NO	1,890.01	T.C.
SI	SUP. DE VENTAS	28/09/93	10/09/93	347	M	49	L.A.E.	1,000.00	NO	NO	2,116.85	R.V.
NO	CAJERO	26/01/93	25/04/93	88	F	31	PREPARATORIA	1,300.00	NO	NO	1,913.56	T.C.*
NO	SECRETARIA	7/09/92	7/09/93	365	F	22	COMERCIO	1,400.00	SI (AG)	NO	6,686.17	LIQUID.
NO	CHOFER	12/05/93	6/06/93	26	M	37	SECUNDARIA	800.00	NO	NO	0	A.E.
NO	GTE. DE COMPRAS	12/04/93	30/06/93	81	M	36	L.A.E.	4,000.00	SI	NO	1,498.54	R.V.
NO	CONTRALOR	9/11/92	14/09/93	297	M	43	C.P.	10,067.00	SI (AG)	NO	50,332.38	R.C. LIQ.
NO	AUX. CREDITO Y COB.	30/08/93	28/11/93	91	M	22	TEC. CONTAB.	1,500.00	SI	NO	1,946.30	T.C.
NO	GTE. DE VENTAS	6/09/93	4/12/93	89	M	45	MKT.	2,000.00	SI (AG)	NO	2,241.58	R.V.
NO	COBRADOR	23/06/93	19/12/93	179	M	26	PREPARATORIA	1,157.94	NO	NO	2,124.56	R.C.
NO	AUX. ALMACEN	28/10/90	31/12/93	3913	M	53	PRIMARIA	1,223.00	NO	3	23,239.13	R.C.

BAJAS 1993

ENTR. SALIDA	PUESTO	FECHA INGRESO	FECHA BAJA	ANTIG. DIAS	SEXO	EDAD	ESCOLARIDAD	SUELDO MENSUAL	RECLUT. SI/NO	EVAL. DES.	COSTO SEPARACION	MOTIVO DE SALIDA
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	8/07/91	10/05/93	872	M	35	C.P.	1,500.00	SI	NO	3,290.89	R.V.
NO	CHOFER	26/01/93	26/02/93	31	M	22	PREPARATORIA	1,650.00	NO	NO	1871.78	R.V.
NO	AUX. CONTABLE	1/03/93	1/10/93	215	F	38	C.P.	2,813.00	NO	NO	14,700.83	R.C.
NO	SUP. MERCADOTECNIA	16/03/93	30/07/93	137	M	35	L.A.E.	3,000.00	SI	NO	1,707.08	R.V.
NO	SUP. MERCADOTECNIA	15/03/93	11/10/93	220	M	32	L.A.E.	4,000.00	SI	NO	5,254.41	R.V.
SI	SUP. DE VENTAS	29/10/92	26/09/93	302	M	28	L.R.C.	1,000.00	NO	NO	1,836.54	R.V.
NO	CAPTURISTA	17/09/90	9/06/93	600	F	28	TEC. CAPTURISTA	1,180.00	NO	NO	10,664.89	R.C LIQ
NO	SUBCONTADOR	27/10/87	12/05/93	2022	M	28	TEC. CONTAB.	3,001.00	NO	NO	2,435.91	R.V.
NO	ASIST. DE PERSONAL	23/12/92	14/02/93	54	M	32	TEC. INFORMAT.	1,200.00	NO	NO	536.21	R.V.
NO	SUP. CTAS. POR PAGAR	26/04/89	14/05/93	1478	F	34	COMERCIAL	2,375.00	SI	NO	15,958.71	R.C LIQ
NO	GTE. DE SUCURSAL	4/11/91	30/06/93	580	M	32	ING. INDUSTRIAL	4,001.00	SI	NO	10,957.80	R.V.
NO	JEFE DE RELACIONES I.	10/01/92	28/02/93	402	M	29	L.A.E.	3,532.80	NO	NO	6,147.15	R.V.
NO	CAPTURISTA	2/03/92	5/12/93	643	F	22	TEC. PROGRAMAC	656.00	NO	NO	2,222.20	R.V.
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	26/08/91	22/10/93	787	F	36	PREPARATORIA	1,284.00	NO	NO	1,277.92	R.V.
NO	SUP. DE VENTAS	15/09/93	14/12/93	90	M	34	ECONOMIA TRUNC	2,000.00	NO	NO	1,829.50	R.V.
NO	CAPTURISTA	2/09/92	25/01/93	145	F	23	PREPARATORIA	950.00	NO	NO	737.50	T.C.
NO	CAPTURISTA	8/02/93	28/02/93	20	F	25	COMERCIAL	1,100.00	NO	NO	279.31	R.V.
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	12/02/90	11/05/93	484	F	29	C.P.	2,155.00	SI	3	5,132.66	R.V.
NO	CHOFER	30/11/92	27/01/93	59	M	22	SECUNDARIA	600.00	NO	NO	391.51	R.V.
NO	GTE. DE NEGOCIO	1/07/89	22/10/93	1543	M	44	C.P.	24,377.00	SI (T)	NO	245,226.40	R.C.
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	28/06/93	29/08/93	62	M	29	C.P.	3,000.00	NO	NO	2,097.63	R.C
NO	JEFE DE ALMACEN	1/10/92	9/03/93	160	M	29	SECUNDARIA	1,100.00	NO	NO	1,258.78	R.V.
NO	CAPTURISTA	25/06/90	31/01/93	950	F	30	COMERCIAL	1,087.00	NO	3	483.91	R.V.
NO	AUX. CONTABLE	19/02/90	10/02/93	1096	F	23	TEC. CONTAB.	1,087.00	NO	NO	1,382.20	R.V.
NO	CHOFER	30/07/90	15/07/90	1080	M	38	SECUNDARIA	1,026.00	NO	3	1,342.08	R.C.
NO	AUX. DE ALMACEN	8/07/91	14/02/93	586	M	25	SECUNDARIA	921.00	NO	NO	639.16	R.V.
NO	CHOFER	27/09/93	11/10/93	46	M	36	SECUNDARIA	870.00	NO	NO	0	A.E.
NO	JEFE DE ALMACEN	17/03/93	29/06/93	105	M	33	SECUNDARIA	1,400.00	NO	NO	0	A.E.
NO	GTE. DE SUCURSAL	8/03/93	31/12/93	363	M	44	MKT	3,000.00	NO	NO	17,740.49	R.C LIQ.
NO	GTE. DE SUCURSAL	16/01/91	17/03/93	790	M	42	L.A.E.	3,000.00	NO	NO	3,705.18	R.V.

CUADRO 1
RECLUTAMIENTO VS. PERMANENCIA EN DIAS 1995

NUM.	RECLUT.	DIAS
1	SI	81
2	SI (AG)	85
3	SI	91
4	SI	131
5	SI	132
6	SI	270
7	SI (AG)	297
8	SI (AG)	265
9	SI	472
10	SI	494
11	SI	580
12	SI	672
13	SI	881
14	SI	918
15	SI	1478
16	SI (T)	1543
17	SI	1552
TOTAL DIAS		9992
MEDIA		587.76
DESVIACION STANDARD		518.1315628

NUM.	RECLUT.	DIAS
1	NO	0
2	NO	17
3	NO	20
4	NO	20
5	NO	29
6	NO	31
7	NO	35
8	NO	40
9	NO	46
10	NO	46
11	NO	51
12	NO	54
13	NO	56
14	NO	59
15	NO	59
16	NO	61
17	NO	62
18	NO	63
19	NO	68
20	NO	83
21	NO	86
22	NO	93
23	NO	109
24	NO	113
25	NO	145
26	NO	145
27	NO	160
28	NO	177
29	NO	178
30	NO	182
31	NO	215
32	NO	237
33	NO	244
34	NO	258
35	NO	293
36	NO	302
37	NO	303
38	NO	343
39	NO	347
40	NO	393
41	NO	401
42	NO	407
43	NO	408
44	NO	414
45	NO	543
46	NO	589
47	NO	600
48	NO	643
49	NO	733
50	NO	767
51	NO	790
52	NO	835
53	NO	950
54	NO	1080
55	NO	1088
56	NO	1622
57	NO	2134
58	NO	2608
59	NO	3813
TOTAL DIAS		26290
MEDIA		448.59
DESVIACION STANDARD		706.5680973

CUADRO 2
MOTIVO DE SALIDA VS. RECLUTAMIENTO 1993

NUM.	MOTIVO DE SALIDA	MOTIVO DE SALIDA	
		NO	SI
1	A.E	NO	
2	A.E	NO	
3	A.L	NO	
4	A.E	NO	
5	A.E	NO	
6	R.C		SI (AG)
7	R.C		SI
8	R.C		SI
9	R.C	NO	
10	R.C	NO	
11	R.C	NO	
12	R.C		SI (I)
13	R.C	NO	
14	R.C	NO	
15	R.C	NO	
16	R.C	NO	
17	R.C LIQ		SI (AG)
18	R.C LIQ	NO	
19	R.C LIQ		SI
20	R.C LIQ	NO	
21	R.C LIQ	NO	
22	R.C LIQ	NO	
23	R.V	NO	
24	R.V	NO	
25	R.V	NO	
26	R.V	NO	
27	R.V	NO	
28	R.V	NO	
29	R.V	NO	
30	R.V		SI
31	R.V		SI
32	R.V	NO	
33	R.V	NO	
34	R.V		SI
35	R.V	NO	
36	R.V	NO	
37	R.V		SI
38	R.V		SI (AG)
39	R.V		SI
40	R.V	NO	
41	R.V		SI
42	R.V		SI
43	R.V	NO	
44	R.V	NO	
45	R.V	NO	
46	R.V		SI
47	R.V	NO	
48	R.V	NO	
49	R.V	NO	
50	R.V	NO	
51	R.V	NO	
52	R.V		SI
53	R.V	NO	
54	R.V	NO	

NUM	MOTIVO DE SALIDA	NO	SI
55	R V	NO	
56	R V	NO	
57	R V	NO	
58	R V	NO	
59	R V	NO	
60	R V	NO	
61	R V	NO	
62	R V	NO	
63	R V	NO	
64	R V	NO	
65	R V	NO	
66	R V	NO	
67	R V	NO	
68	R V	NO	
69	R V	NO	
70	T C	NO	
71	T C	NO	
72	T C	NO	
73	T C	NO	
74	T C		SI
75	T C	NO	
76	T C	NO	

* POR CUBRIR INCAPACIDAD

CUADRO 2
MOTIVO DE SALIDA VS. RECLUTAMIENTO 1993

MOTIVO DE SALIDA	NO	SI
A E	5	0
R C	11	6
R V	37	10
I C	4	1
INC PERM		0
TOTAL	59	17

CUADRO 3
EDAD VS. PUESTO VS. ANTIGÜEDAD 1993

NIM.	EDAD	PUESTO	ANTIG. DIAS
1	21	CHOFER	31
2	21	CAPTURISTA	90
3	21	CAPTURISTA	383
4	22	AUX. CREDITO Y COB	365
5	23	CHOFER	351
6	24	COORD. ADMINISTRATIVO	88
7	24	ANALISTA PROGRAMADOR	106
8	24	JEFE ADMINISTRATIVO	90
9	25	CHOFER	58
10	25	CAPTURISTA	505
11	26	JEFE ADMINISTRATIVO	379
12	26	JEFE ADMINISTRATIVO	455
13	28	COBRADOR	813
14	29	JEFE DE SISTEMAS	1,240
15	29	CAPTURISTA	329
16	30	AUX. CREDITO Y COB	1,221
17	31	CHOFER	146
18	32	JEFE ADMINISTRATIVO	93
19	32	GTE. DE SUCURSAL	240
20	32	CAPTURISTA	48
21	33	GTE. DE SUCURSAI	844
22	35	AUX. DE ALMACEN	315
23	35	CAPTURISTA	2,653
24	36	CONTRALOR	5,600
25	36	CHOFER	787
26	38	JEFE REL. INDUSTRIALES	989
27	38	GTE. DE VENTAS	415
28	39	CAPTURISTA	321
29	39	JEFE ADMINISTRATIVO	160
30	39	CHOFER	258
31	48	JEFE DE ALMACEN	1,440

CUADRO 3
EDAD VS. PUESTO VS. ANTIGUEDAD 1993

RANGO EDAD	PUESTO	NUMERO	ANTIGUEDAD
20 A 25	CHOFER	1	302
	CAPTURISTA	3	978
	AUX. CREDITO Y COB.	1	365
	COORD. ADMINISTRAT.	1	80
	ANALISTA PROGR.	1	105
	JEFE ADMINISTRATIVO	1	90
TOTAL		10	2009

26 A 30	JEFE ADMINISTRATIVO	2	634
	COBRADOR	1	813
	JEFE DE SISTEMAS	1	1240
	CAPTURISTA	1	329
	AUX. CREDITO Y COB.	3	1221
TOTAL		8	4437

31 A 35	CHOFER	1	146
	JEFE ADMINISTRATIVO	1	93
	JEFE DE SUCURSAL	2	1024
	CAPTURISTA	2	2701
	AUX. DE ALMACEN	1	315
TOTAL		7	4339

36 A 40	CONTRALOR	1	5680
	CHOFER	2	1045
	JEFE REL. INDUSTRI.	1	969
	GT. DE VENTAS	1	415
	CAPTURISTA	1	321
	JEFE ADMINISTRATIVO	1	160
TOTAL		7	9818

41 DE 40	JEFE DE ALMACEN	1	1448
TOTAL		1	1448

CUADRO 5
RECLUTAMIENTO VS. COSTO DE SEPARACION 1993

RECLUT. SI/NO	COSTO SEPARACION
NO	3,134.21
NO	659.24
NO	857.33
NO	2,877.88
NO	147.06
NO	1,532.25
NO	3,078.59
NO	0
NO	1,887.79
NO	1,427.43
NO	245.71
NO	2,177.82
NO	1,713.02
NO	1,058.09
NO	1,890.01
NO	2,116.85
NO	1,913.58
NO	0
NO	2,124.58
NO	23,230.13
NO	1871.76
NO	14,700.83
NO	1,836.54
NO	10,884.80
NO	2,435.91
NO	535.21
NO	8,147.18
NO	2,222.20
NO	1,277.92
NO	1,629.50
NO	737.50
NO	279.31
NO	391.51
NO	2,097.83
NO	1,288.78
NO	483.81
NO	1,362.20
NO	1,342.06
NO	536.18
NO	0
NO	0
NO	17,740.48
NO	3,705.18
NO	13,065.12
NO	834.80
NO	3,890.00
NO	3,084.05
NO	1,051.03
NO	467.35
NO	3,253.17
NO	811.46
NO	1,198.58
NO	0
NO	14,373.27
NO	427.71
NO	1,215.78
NO	247.90
NO	1,067.04
NO	305.61
	170,492.66

2,809.71

RECLUT. SI/NO	COSTO SEPARACION
SI	11,531.21
SI	7,954.95
SI	7,782.77
SI	2,058.85
SI	4,824.83
SI	1,488.54
SI	1,948.30
SI	3,280.89
SI	1,707.06
SI	6,284.41
SI	15,958.71
SI	10,897.80
SI	5,132.88
SI (AG)	6,888.17
SI (AG)	50,332.38
SI (AG)	2,241.58
SI (T)	245,228.40
	385,373.13
	22,609.01

BAJAS 1994

ENTR. SALIDA	PUESTO	FECHA INGRESO	FECHA BAJA	ANTIG. DÍAS	SEXO	EDAD	ESCOLARIDAD	SUELDO MENSUAL	RECLUT. SI/NO	EVAL. DES.	COSTO SEPARACION	MOTIVO DE SALIDA
SI	CONTRALOR	24/01/79	10/09/94	5,688	M	36	C.P.	11,500.00	SI	2	13,117.65	R.V.
NO	JEFE REL. INDUSTRIAL	14/09/92	31/05/94	989	M	38	C.P. TRUNCO	2,798.00	NO	5	16,501.48	R.C.
SI	COORD. ADMINISTRAT.	27/12/93	25/04/94	88	F	24	ESTUDIANTE MKT	1,600.00	SI	NO	2,049.72	T.C.
NO	JEFE DE SISTEMAS	19/04/91	10/08/94	1,240	M	29	L.S.C.A.	4,219.00	SI	3	14,029.01	I.P. IMSS
NO	GTE. DE VENTAS	6/09/93	15/10/94	415	M	38	PREPA TUNCA	3,548.00	SI	NO	20,403.28	RECORTE
SI	AUX. CREDITO Y COB.	9/09/93	9/09/94	365	M	22	PREPARATORIA	1,300.00	SI	3	2,258.52	R.V.
NO	CAPTURISTA	1/04/93	15/01/94	321	M	39	L.S.C.A. TRUNCO	1,300.00	NO	NO	5,711.61	R.C.
SI	ANALISTA PROGR.	1/12/93	16/03/94	106	M	24	TEC. INFORMAT.	3,400.00	SI	NO	6,005.35	T.C.
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	14/03/94	15/06/94	93	F	32	PREPARATORIA	2,500.00	NO	NO	3,570.79	R.C.
NO	GTE. DE SUCURSAL	0/11/93	29/06/94	240	M	32	ING. IND. TRUNCO	5,000.00	NO	NO	15,006.99	R.C.
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	1/10/93	9/03/94	160	M	39	L.A.E.	2,500.00	NO	NO	4,837.98	T.C.
NO	CHOFER	1/08/94	31/08/94	31	M	21	SECUNDARIA	1,000.00	NO	NO	371.29	T.C.
NO	CHOFER	15/11/94	30/06/94	258	M	39	SECUNDARIA	852.00	NO	NO	613.61	R.V.
NO	CAPTURISTA	16/06/94	13/09/94	90	F	21	SECUNDARIA	900.00	SI	NO	1,361.67	T.C.
NO	GTE. DE SUCURSAL	8/03/93	30/06/94	844	M	33	ING. QUIMICA SIST.	6,250.00	NO	NO	20,116.11	R.C.
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	16/06/94	13/09/94	90	F	24	PREPARATORIA	1,500.00	SI	NO	1,212.86	T.C.
NO	AUX. CREDITO Y COB.	4/09/90	9/01/94	1,221	F	30	COMERCIO	1,102.00	NO	3	2,563.31	R.V.
SI	JEFE ADMINISTRATIVO	24/06/93	24/09/94	455	M	28	SECUNDARIA	1,849.00	NO	3	2,316.07	R.V.
NO	CHOFER	4/11/93	30/03/94	146	M	31	SECUNDARIA	1,000.00	NO	3	1,685.42	R.C.
NO	CHOFER	21/03/92	28/04/94	787	M	36	PRIMARIA	1,104.00	NO	4		A.E.
NO	COBRADOR	28/10/91	18/01/94	813	M	28	SECUNDARIA	1,471.50	NO	NO	2,773.01	R.V.
NO	CAPTURISTA	15/03/93	8/02/94	329	F	29	COMERCIO	1,500.00	SI	3	554.14	R.C.
NO	AUX. DE ALMACEN	19/08/91	30/07/94	315	M	35	HISTORIA TRUNCO	1,034.00	NO	4	985.15	R.V.
NO	CHOFER	16/02/94	15/03/94	58	M	25	SECUNDARIA	1,000.00	NO	NO	604.47	R.C.
NO	JEFE ADMINISTRATIVO	21/01/92	3/02/94	379	F	26	L.A.P.	1,326.00	NO	NO	3,481.71	R.V.
NO	CHOFER	1/02/92	17/01/94	351	M	23	SECUNDARIA	961.00	NO	NO	1,970.83	R.V.
NO	CAPTURISTA	15/03/94	21/05/94	48	F	32	COMUNICACION	1,014.00	NO	NO		O.A.E.
NO	CAPTURISTA	22/02/93	11/03/94	363	F	21	PREPARATORIA	1,000.00	NO	NO	3,198.92	R.V.
NO	CAPTURISTA	16/04/87	15/07/94	2,653	F	35	TEC. INFORMAT.	1,053.00	NO	3	1,650.85	A.E.
NO	CAPTURISTA	11/11/91	28/02/94	505	F	25	COMERCIO	1,014.00	NO	NO	357.33	R.V.
NO	JEFE DE ALMACEN	7/01/91	19/12/94	1,448	M	48	SECUNDARIA	2,500.00	NO	3	6,835.89	R.C.

CUADRO 6
RECLUTAMIENTO VS. PERMANENCIA EN DIAS 1994

NUM.	RECLUT.	DIAS
1	SI	5,098
2	SI	86
3	SI	1,247
4	SI	418
5	SI	365
6	SI	105
7	SI	90
8	SI	90
9	SI	326
TOTAL DIAS		8411
PROMEDIO		934.68
DESVIACION ESTANDAR		

NUM.	RECLUT.	DIAS
1	NO	985
2	NO	121
3	NO	83
4	NO	246
5	NO	169
6	NO	31
7	NO	258
8	NO	844
9	NO	1,271
10	NO	455
11	NO	146
12	NO	787
13	NO	813
14	NO	315
15	NO	98
16	NO	379
17	NO	357
18	NO	49
19	NO	891
20	NO	2,653
21	NO	505
22	NO	1,448
TOTAL DIAS		12456
PROMEDIO		568.09
DESV. ESTANDAR		

CUADRO 7
RECLUTAMIENTO VS. MOTIVO DE SALIDA 1994

NUM.	MOTIVO DE SALIDA	NO	SI
1	AE	NO	
2	AE	NO	
3	AE	NO	
4	PIP/MSU		SI
5	R.C	NO	
6	R.C	NO	
7	R.C	NO	
8	R.C	NO	
9	R.C	NO	
10	R.C	NO	
11	R.C		SI
12	R.C	NO	
13	R.C	NO	
14	R.V		SI
15	R.V		SI
16	R.V	NO	
17	R.V	NO	
18	R.V	NO	
19	R.V	NO	
20	R.V	NO	
21	R.V	NO	
22	R.V	NO	
23	R.V	NO	
24	R.V	NO	
25	R.V		SI
26	T.C		SI
27	T.C		SI
28	T.C	NO	
29	T.C	NO	
30	T.C		SI
31	T.C		SI

CUADRO 7
RECLUTAMIENTO VS. MOTIVO DE SALIDA 1994

MOTIVO DE SALIDA	NO RECLUTADOS	SI RECLUTADOS
AT	1	0
R.C	8	1
R.V	9	3
T.C	2	4
INC. PERM	0	1
TOTAL	22	9

CUADRO 8
EDAD VS. PUESTO VS. ANTIGUEDAD EN DIAS 1994

	NUM.	EDAD	PUESTO	ANTIG. DIAS
20 A 25	1	21	CHOFER	31
	2	21	CAPTURISTA	50
	3	21	CAPTURISTA	393
	4	22	AUX. CREDITO Y COB.	365
	5	23	CHOFER	351
	6	24	COORD. ADMINISTRAT.	88
	7	24	ANALISTA PROGR.	106
	8	24	JEFE ADMINISTRATIVO	90
	9	25	CHOFER	58
	10	25	CAPTURISTA	505
26 A 30	11	26	JEFE ADMINISTRATIVO	379
	12	28	JEFE ADMINISTRATIVO	455
	13	28	COBRADOR	813
	14	29	JEFE DE SISTEMAS	1,240
	15	29	CAPTURISTA	329
	16	30	AUX. CREDITO Y COB.	1,221
31 A 35	17	31	CHOFER	146
	18	32	JEFE ADMINISTRATIVO	63
	19	32	GTE. DE SUCURSAL	240
	20	32	CAPTURISTA	48
	21	33	GTE. DE SUCURSAL	844
	22	35	AUX. DE ALMACEN	315
	23	35	CAPTURISTA	2,653
36 A 40	24	36	CONTRALOR	5,689
	25	36	CHOFER	787
	26	38	JEFE REL. INDUSTR.	999
	27	38	GTE. DE VENTAS	415
	28	39	CAPTURISTA	321
	29	39	JEFE ADMINISTRATIVO	160
	30	39	CHOFER	258
+ DE 40	31	48	JEFE DE ALMACEN	1,443

CUADRO 8
EDAD VS. PUESTO VS. ANTIGUEDAD 1992

RANGO EDAD	PUESTO	NUMERO	ANTIGUEDAD
20 A 25	CHOFER	1	362
	CAPTURISTA	2	976
	AUX. CREDITO Y COB.	3	305
	COORD. ADMINISTRAT.	1	62
	ANALISTA PROG.R.	1	106
	JEFE ADMINISTRATIVO	1	160
TOTAL		10	2099

26 A 30	JEFE ADMINISTRATIVO	2	834
	COBRADOR	1	813
	JEFE DE SISTEMAS	1	1240
	CAPTURISTA	1	429
	AUX. CREDITO Y COB.	1	1221
TOTAL		6	4437

31 A 35	CHOFER	1	146
	JEFE ADMINISTRATIVO	1	93
	GTE. DE SUCURSAL	2	1084
	CAPTURISTA	2	2701
	AUX. DE ALMACEN	1	315
TOTAL		7	4339

36 A 40	CONTRALOR	1	5328
	CHOFER	2	1045
	JEFE REL. INDUSTRI.	1	883
	GTE. DE VENTAS	1	415
	CAPTURISTA	1	321
	JEFE ADMINISTRATIVO	1	162
TOTAL		7	8616

+ DE 40	JEFE DE ALMACEN	1	1448
TOTAL		1	1448

CUADRO 9
RECLUTAMIENTO VS. SUELDO MENSUAL 1994

SUELDO MENSUAL RECLUTADOS 1994
11.500,00
4.219,00
3.548,00
3.400,00
1.800,00
1.500,00
1.500,00
1.300,00
800,00

3.296,33 PROMEDIO

SUELDO MENSUAL NO RECLUTADOS 1993
6.250,00
5.000,00
2.498,00
2.500,00
2.500,00
2.500,00
1.049,00
1.471,50
1.325,00
1.300,00
1.104,00
1.102,00
1.053,00
1.034,00
1.014,00
1.014,00
1.000,00
1.000,00
1.000,00
1.000,00
861,00
852,00

1.786,75 PROMEDIO

CUADRO 10
RECLUTAMIENTO VS. COSTO POR SEPARACION

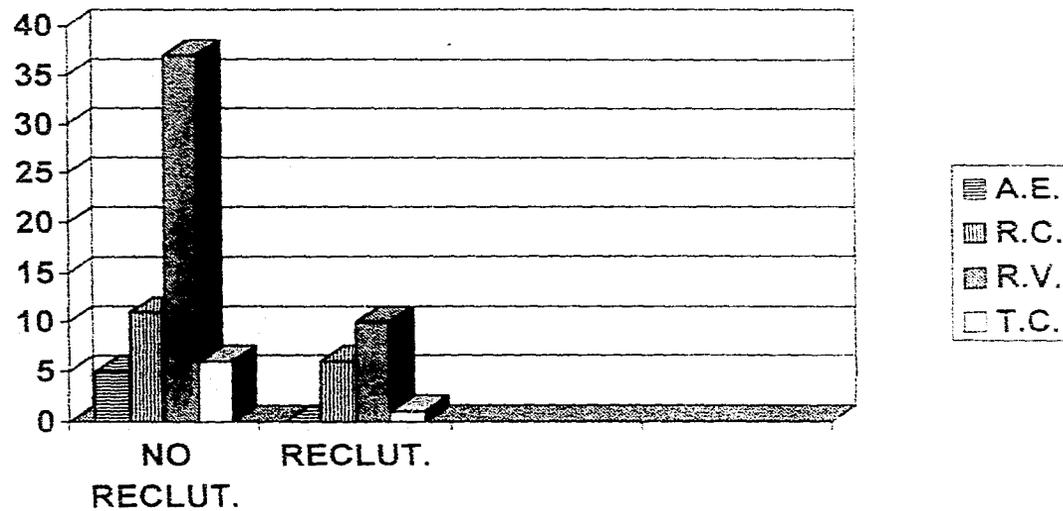
RECLUT. SI/NO	COSTO SEPARACION
NO	19,501.48
NO	5,711.61
NO	3,570.78
NO	15,009.92
NO	4,837.98
NO	371.29
NO	613.61
NO	20,115.11
NO	2,563.31
NO	2,316.07
NO	1,695.42
NO	
NO	2,773.01
NO	985.15
NO	604.47
NO	3,481.71
NO	1,970.83
NO	0
NO	3,198.92
NO	1,630.85
NO	357.33
NO	6,835.69

TOTAL	21,858.16
PROMEDIO	4,531.18

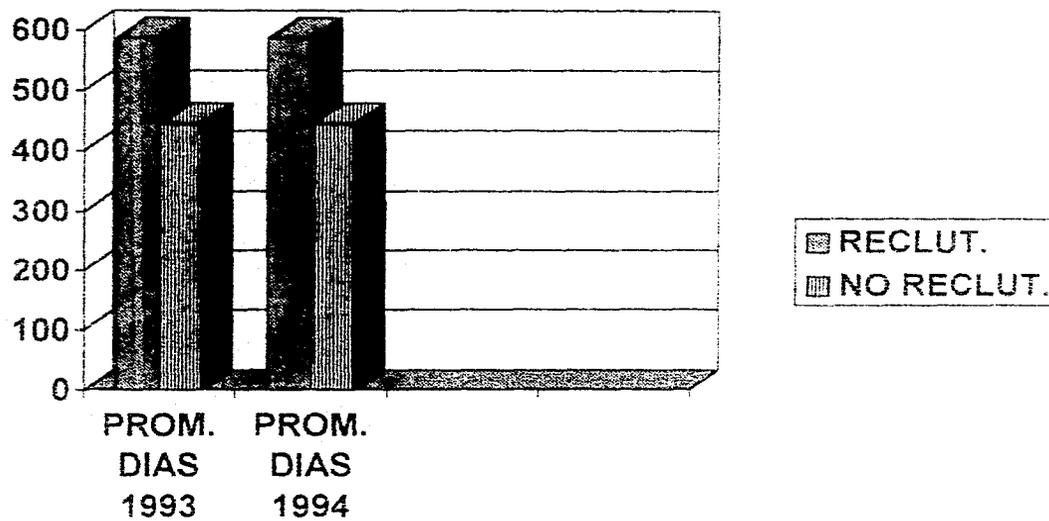
RECLUT. SI/NO	COSTO SEPARACION
SI	13,117.65
SI	2,034.72
SI	14,029.04
SI	20,403.28
SI	2,253.52
SI	6,005.35
SI	1,361.67
SI	1,212.58
SI	554.13

TOTAL	60,992.22
PROMEDIO	6,775.91

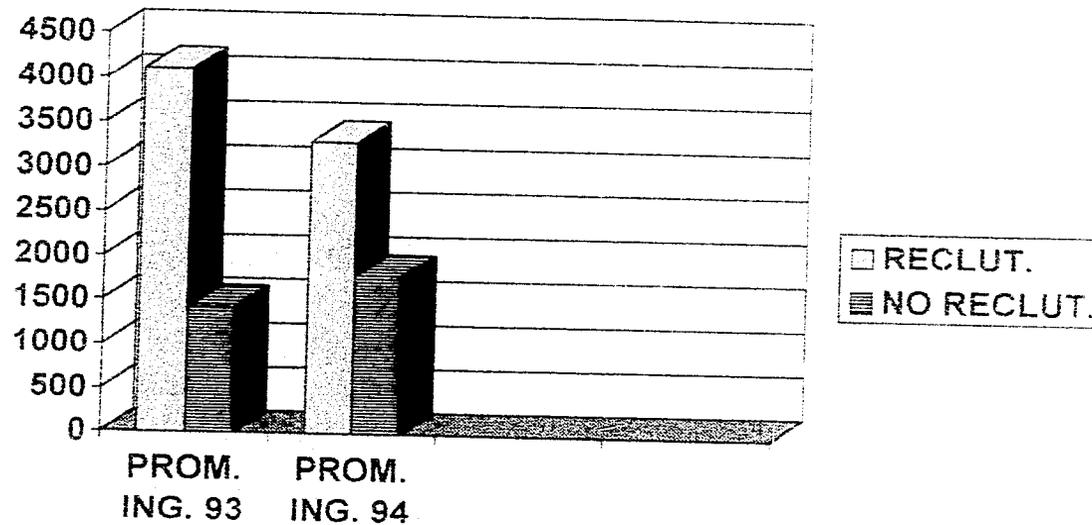
BAJAS 1993 COMPARACION POR MOTIVO DE SALIDA



BAJAS 1993-1994 COMPARACION POR PROMEDIO DE PERMANENCIA EN DIAS



BAJAS 1993-1994 COMPARACION POR PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES



BIBLIOGRAFIA

1. Achiles de F.M., Desarrollo Organizacional, Ed. Harla, México 1991.
2. Amaro, G. R., La Administración de Personal, Ed. Limusa, México, 1990.
3. Argyris, C., El Individuo dentro de las Organizaciones, Ed. Hender, Barcelona España, 1979.
4. Arias, G.F., Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1986.
5. Blum, N. y Naylor J., Psicología Industrial, Ed. Trillas, México 1976.
6. Chiavenato, I., Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc. Graw Hill, México 1982.
7. Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc. Graw Hill, México 1988.
8. Cohen, B.C., Como Seleccionar Nuestro Personal, Ed. Limusa México 1991.
9. Davies, D.R. y Shackelin, R.M., La Psicología y el Trabajo, Ed. Continental, México 1982.
10. Dessler, G., Administración de Personal, Ed. Prentice Hall, México 1991.
11. D. Arthur, Selección Efectiva de Personal, Ed. Norma, Bogotá, Colombia 1986.
12. Dunnet, M.D. y Kirchner, W., Psicología Industrial, Ed. Trillas, México 1986.
13. Franco, H., Reclutamiento y Selección de Personal en las Empresas Privadas, Ed. Tesiscentro, México 1980.
14. Fleshman, E. y Bass, A., Estudios de Psicología Industrial y de Personal, Ed. Trillas, México 1979.
15. Flippo, E. B., Principios de Administración de Personal, Ed. Mc. Graw Hill, México 1978.
16. Grados, E. J., Inducción, Reclutamiento y Selección, Ed. Manual Moderno, México 1978.
17. Grados, E.J., Beutelspacher, O., Castro, M.A., Calificación de Méritos, Ed. Trillas, México 1992.
18. Gronlund, N. E., Elaboración de Tests de aprovechamiento, Ed. Trillas, México 1985.
19. Haller, G.B., Tratado de Psicología Empresarial, Tomo II, Ed. Martínez Roca, S.A., Barcelona España 1976.

20. Hawk, R. H., The Recruitment Function, Ed. American Management Ass, Nueva York 1967.
21. Jessepe, G., Selección y Evaluación en el Trabajo, Ed. C.E.C.S.A., México 1979.
22. Kast, F. E., y Rosenzweig, J.E., Administración en las Organizaciones, Ed. Mc. Graw Hill, México 1985.
23. Leavit, H. J., Managerial Psychology, Ed. University of Chicago Press, Chicago 1964.
24. Margulies, N., y Raia, A.P., Desarrollo Organizacional, Ed. Diana, México 1993.
25. Morales, M.L., Psicometría Aplicada, Ed. Trillas, México, 1985.
26. Oliver, J.E., Performance Appraisals that Fit, Personal Journal, Vol 64, Junio 1985.
27. Orozco, J.E., Reclutamiento y Selección, Ed. Coparmex, México 1980.
28. Ortiz V.E. Rotación de Personal en la Industria del Plástico, Tesis, México 1994.
29. Ortueta, R. de L., Manual de Personal, Ed. Index, Madrid España, 1974.
30. Pérez, V.V. y Fernández, R.M., La Evaluación Organizacional, Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Ed. Limusa, México 1982.
31. Reyes, P.A., Administración de Personal, Ed. Limusa, México 1994.
32. Robbins, S.P., Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice Hall, México 1979.
33. Russomano, M.V., La Estabilidad del Trabajador en la Empresa, U.N.A.M., México 1983
34. Shein, E.H., Psicología de la Organización, Ed. Prentice Hall, México 1982.
35. Stanicy, M., y Dabbson, J., Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Política de Incentivos para el Personal, Ed. Limusa, México 1981.
36. Terry, G.R., Principios de Administración, Ed. Continental, México 1980.
37. Wertner, W.B., y Davies, K., Administración de Personal y Recursos Humanos, Ed. Mc. Graw Hill, México 1995.
38. Yodeer, D., Manejo de Personal y Relaciones Industriales, Ed. C.E.C.S.A., México 1981.
39. Ley Federal del Trabajo, Ed. Dofiscal Editores, México, 1994.

ALFA DISTRIBUIDORA, S.A. DE C.V.

ENTREVISTA DE SALIDA

FECHA: _____
NOMBRE: _____
EDAD: _____ ESTADO CIVIL: _____
PROFESION: _____
FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE BAJA: _____
PUESTO INICIAL: _____ SUELDO: N\$ _____
PUESTO FINAL: _____ SUELDO: N\$ _____
DEPARTAMENTO: _____
JEFE INMEDIATO: _____

MOTIVOS DE SEPARACION

- () DESPIDO
- () RECORTE DE PERSONAL
- () EMPLEO TEMPORAL
- () PROBLEMAS PERSONALES
- () CAMBIO DE RESIDENCIA
- () ESTUDIOS
- () ENFERMEDAD
- () MATRIMONIO
- () VIOLACION A LAS NORMAS DE LA EMPRESA
- () TERMINO DE CONTRATO
- () OTRAS CAUSAS (EXPLIQUE) _____

ACEPTO OTRA OFERTA DE TRABAJO SI () NO ()

COMPañIA: _____ PUESTO: _____

SUELDO: _____ FECHA DE INICIO DE LABORES: _____

VENTAJAS SOBRE SU EMPLEO ACTUAL: _____

COMENTARIOS DEL EMPLEADO

QUE OPINION TIENE ACERCA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑO:

QUE OPINION TIENE ACERCA DE SU DEPARTAMENTO O AREA:

DESCRIBA LAS CUALIDADES Y DEFECTOS QUE HAYA ENCONTRADO EN SU JEFE INMEDIATO:

DESCRIBA Y ESPECIFIQUE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE ENCONTRO EN LA EMPRESA:

QUE OPINION TIENE ACERCA DE LOS SUELDOS Y PRESTACIONES QUE OFRECE LA EMPRESA:

COMO FUE LA RELACION CON SU GRUPO DE TRABAJO:

QUE OPINION TIENE ACERCA DE LA EMPRESA:

QUE SUGERENCIAS PODRIA DAR USTED PARA LA EMPRESA:

FIRMA DEL ENTREVISTADOR

FIRMA DEL ENTREVISTADO

REQUISICION DE PERSONAL

A: RELACIONES INDUSTRIALES
(Selección y Desarrollo)

Fecha D M A

Se solicita (n) _____ persona (s) _____ de planta _____ eventual _____

Para ocupar el puesto de _____

En el departamento _____ Planta _____

Dirección y/o División _____

Si es eventual (Indique por cuanto tiempo) _____

Para cubrir vacante por:

_____ Promoción (de quien) _____

_____ Transferencia (de quien) _____

_____ Renuncia (de quien) _____

_____ Incapacidad (de quien) _____

_____ Vacaciones (de quien) _____

_____ Puesto de nueva creación (Según descripción del puesto anexo)

REQUISITOS DEL PUESTO: Información sobre los requisitos (Favor de proporcionar la información en forma de hechos relacionados con los requisitos correspondientes)

OBLIGATORIOS:

Sin aquellas características críticas, que una persona debe necesariamente cubrir en su totalidad a fin de que cumpla con las responsabilidades del puesto. Deben ser cuantificables y/o necesarias

		MEDIDOR
FILIACION: Características personales que identifican a una persona.	1.-	
	2.-	
	3.-	
	4.-	
	5.-	
	6.-	
SABER: Conjunto de conocimientos y experiencias requeridas.	1.-	
	2.-	
	3.-	
	4.-	
	5.-	
	6.-	
PENSAR: El grado de solución de problemas que el puesto debe resolver	1.-	
	2.-	
	3.-	
	4.-	
	5.-	
	6.-	
ACTUAR: Es el efecto medido del puesto en los resultados finales de la empresa.	1.-	
	2.-	
	3.-	
	4.-	
	5.-	
	6.-	

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE _____

PUESTO _____

DIRECCION _____

GERENCIA _____

FECHA DE EVALUACION _____

FECHA DE ULTIMA EVALUACION _____

EVALUACION DE LA ACTUACION

1.- EQUIPOS DE TRABAJO

Integración al grupo de trabajo.
Resultados logrados por el equipo de trabajo.

3	4	2	1
4	3	1	2
SUBTOTAL			

2.- SERVIR AL CLIENTE

Anticipación a las necesidades y requerimientos del cliente.
Cumplimiento de las necesidades del cliente
Actitud de servicio.

1	2	3	4
2	4	1	3
3	4	2	1
SUBTOTAL			

3.- HACER QUE LAS COSAS SUCEDAN EFICIENTEMENTE

Detección anticipada de los problemas.
Generación de alternativas de solución.
Oportunidad y efectividad de sus acciones.

3	1	2	4
3	4	1	2
1	4	3	2
SUBTOTAL			

4.- CALIDAD

Resultados de la mejora continua.
Cumplimiento de las especificaciones y tiempos requeridos.

4	2	3	1
4	2	1	3
SUBTOTAL			

5.- DESARROLLO PERSONAL

Aprovechamiento de la capacitación recibida.
Desarrollo de sus subalternos. *

4	3	2	1
1	4	3	2
SUBTOTAL			

* ESTE FACTOR SOLAMENTE SE CALIFICA PARA EL PERSONAL QUE TIENE FUNCIONES DE SUPERVISION

PERSONAL SIN MANDO:

Suma de los subtotales de los factores 1 al 5 : / 11 =
Calificación de la actuación

LOGROS OBTENIDOS

PERSONAL CON MANDO:

Suma de los subtotales de los factores 1 al 5 : / 12 =
Calificación de la actuación

EQUIVALENCIAS

- 1 RESULTADOS INFERIORES A LOS REQUERIDOS POR EL PUESTO. SE LE DEBE APOYAR PARA LOGRAR UNA MEJORIA INMEDIATA YA QUE DE LO CONTRARIO DEBERA SALIR DE LA EMPRESA.
- 2 RESULTADOS MINIMOS ACEPTABLES PARA EL PUESTO.
- 3 EVENTUALMENTE EXCEDE LOS RESULTADOS ESPERADOS DEL PUESTO.
- 4 SISTEMATICAMENTE EXCEDE LOS RESULTADOS ESPERADOS DEL PUESTO.

COMENTARIOS ADICIONALES.

DETERMINACION DE LA CALIFICACION DEL DESEMPEÑO.

PUNTOS OBTENIDOS EN LA CALIFICACION DE LA ACTUACION	<input type="text"/>	x 7.5 =	<input type="text"/>
SUMA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LOS OBJETIVOS	<input type="text"/>	x .7 =	<input type="text"/>
PUNTOS OBTENIDOS POR DESEMPEÑO :			<input type="text"/>

PUNTOS OBTENIDOS	CALIFICACION	DESCRIPCION
90 - EN ADELANTE	4	SISTEMATICAMENTE EXCEDE LOS RESULTADOS ESPERADOS DEL PUESTO.
75 - 89.9	3	CONSTANTEMENTE SUPERA LOS RESULTADOS ESPERADOS DEL PUESTO.
50 - 74.9	2	CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO, DEBE EMPENARSE MAS.
0 - 49.9	1	SE RECOMIENDA DAR UN PLAZO PARA QUE MEJORE SU DESEMPEÑO, DE LO CONTRARIO DEBEHA SALIR DE LA EMPRESA.

COMENTARIOS.

COMENTARIOS DEL JEFE

COMENTARIOS DEL EVALUADO.

AUTORIZACIONES.

- SU FIRMA SIGNIFICA:
- QUE CONOCE EL CONTENIDO DE LA EVALUACION.
 - QUE LA EVALUACION HA SIDO DISCUTIDA CON USTED.
 - QUE HA FIJADO LOS OBJETIVOS QUE SE COMPROMETE A CUMPLIR DURANTE EL SIGUIENTE PERIODO.
 - QUE HA TENIDO LA OPORTUNIDAD DE ANOTAR SUS COMENTARIOS.

FIRMA DEL EVALUADO

FIRMA DEL JEFE

Vo.Bo.GTE o DIRECTOR DEL AREA