



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

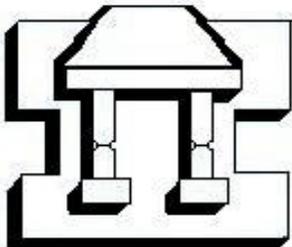
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL PARA EL PUESTO DE DEMOSTRADOR EN
UNA MICROEMPRESA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

ROCIO ALEJANDRA GODINEZ HERNANDEZ



ASESORES:
LIC. ANGELES CAMPOS HUICHAN.
LIC. NORMA LETICIA CABRERA FERMOSE.
MTRO. GILBERTO G. WILLIAMS HERNANDEZ.

TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO

2003.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mi Madre

En primer lugar siempre estarás tú porque has sido quien me ha dado la vida y eres la persona que más ha estado a mi lado, fortaleciéndome, cuidándome y guiando todos mis actos. Por ti inicie y termine esta carrera. Gracias por todo esto y por el amor que me has dado.

A mi Padre

Porque eres el pilar de mi familia, por tu ayuda cuando más lo he necesitado, porque siempre ha estado a nuestro lado y por el cariño que nos has mostrado. Este logro ha sido posible por ti.

A mis Hermanos

Por su afecto, por lo que hemos vivido y por estar unidos en los momentos más difíciles.

A la familia Valle Moreno

Gracias por los momentos agradables, por los ejemplos de vida y por el afecto que nos une. Con especial cariño a Giovanna por ser parte de nuestra familia y por su lucha constante por vivir.

A las familias Peréa Cruz, Godínez Narváez, Godínez Guzmán, Ramírez Godínez, Miranda Martínez y Martínez Méndez

Con ustedes pase las más gratas vivencias de niña y conocí lo que implica una familia (amor, unión, respeto, ayuda, cuidado y competencia).

A mis Asesores

Le agradezco a Angeles, Norma y Gilberto por el apoyo y la colaboración desinteresada hacia esta tesis, así como la paciencia que han tenido conmigo.

A Procobarsa

De esta forma les manifiesto mi gratitud por haberme abierto las puertas para la realización de este trabajo. Principalmente aprecio a la Sra. Cecilia Cruz por las facilidades proporcionadas y por su intervención en el mismo.

A Itai y Rosaura

A ustedes les agradezco su amistad y su colaboración en la planeación del trabajo. Nunca olvidare el cariño, la paciencia y la ternura que me diste Itai.

A mis compañeras

Sin importar lo que suceda, siempre tendré en cuenta que han compartido conmigo sus conocimientos, su experiencia, su vida y su tiempo. Gracias a Lidia, Irma, Mireya, Elva, Verónica, Sr. Antonio, Sra. Félix y Sra. Dominga.

A José Juan

A ti te tengo especial afecto por guiarme y enseñarme a enfrentar mis vivencias.

A Miguel

Tu también fuiste un espejo de mi vida; por eso y porque te interesaste en una etapa de mi carrera, gracias.

INDICE

PAGINA

RESUMEN	3
INTRODUCCION.....	4

CAPITULO 1

1. Historia de la Psicología Industrial.....	6
1.1. Papel del Psicólogo Industrial.....	9
1.2. Psicología Industrial en México.....	11
1.3. Administración de Recursos Humanos.....	14

CAPITULO 2

2. Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....	18
2.1. Análisis de Puestos	20
2.2. Fuentes y Medios de Reclutamiento.....	24
2.3. Selección Preliminar (Solicitud).....	29
2.4. Entrevista.....	30
2.5. Evaluación Técnica.....	34
2.6. Evaluación Psicológica.....	35
2.7. Verificación de Referencias.....	36
2.8. Examen Médico.....	37
2.9. Decisión Final.....	38
2.10. Inducción u Orientación.....	39

CAPITULO 3

3. Propuesta de Reclutamiento y Selección de Personal para el puesto de Demostrador.....	40
3.1. Descripción de la empresa Procobarsa.....	40
3.2. Requisición.....	43
3.3. Análisis de Puestos.....	44

3.4.Fuentes y Medios de Reclutamiento.....	45
3.5.Entrevista Inicial y Solicitud.....	46
3.6.Evaluación Técnica.....	47
3.7.Evaluación Psicológica.....	47
3.8.Verificación de Referencias.....	48
3.9.Examen Médico.....	49
3.10.Decisión Final.....	49
3.11.Inducción u Orientación.....	50
METODOLOGIA.....	51
ANALISIS DE RESULTADOS.....	58
CONCLUSIONES.....	108
REFERENCIAS.....	114
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo es una propuesta de reclutamiento y selección que se realiza a la compañía Procobarsa para disminuir algunas de las problemáticas que se presentan con el personal de ventas. Para tal finalidad se investigaron esas dificultades, las habilidades para el puesto de demostrador y el organigrama de la empresa. El segundo paso fue conformar una batería de pruebas psicológicas y aplicarlas a los 35 trabajadores, junto con una entrevista, para observar si evaluaban las características que se requieren en un promotor, y así utilizarse en el proceso de selección. La batería estuvo conformada por: WAIS, Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon y Frases Incompletas con aplicación a la Industria. Posteriormente, se solicitó a la Coordinadora, la Sra. Cecilia Cruz, que realizará una evaluación de desempeño a través de la Escala de Calificación de Personal (E.C.P.), para corroborar la información de las pruebas. A pesar de que hubo contradicción en las calificaciones, se logró detectar las habilidades de los vendedores, excepto la de Compromiso con la Empresa. Es por eso que se sugiere utilizar esos test hasta comprobar su confiabilidad. Por otra parte, se realizaron dos observaciones importantes: 1) Procobarsa al no contar con un proceso de selección está contratando a personas que le generan más rotación, ausentismo e impuntualidad; 2) por las condiciones de trabajo y de la misma institución, se percibe un grado de insatisfacción laboral que fomentan las situaciones mencionadas. Así es que se propone a la empresa aplicar la propuesta que se presenta y un estudio organizacional que le permita modificar su estructura y su ambiente,

INTRODUCCION

Una de las principales actividades del ser humano es el trabajo. Con un empleo las personas solventan las necesidades de alimentación, vivienda, vestido, salud y recreación; pero también con él, ven reflejados sus conocimientos y habilidades, lo cual les genera confianza en sí mismos y, una identidad personal y social.

Es de tal importancia que una persona escoja un empleo adecuado a sus propias características, que de no ser así se cae en frustraciones que a la larga perjudican su salud y autoestima. De hecho, se ha comprobado que la insatisfacción en el trabajo es uno de los predictores de longevidad. De igual manera ha sido relacionada, junto con el estrés, con problemas de cardiopatía, úlceras, artritis, enfermedades psicosomáticas, ansiedad, preocupación y tensión (Schultz, 1991).

Un trabajador que no se siente satisfecho con su labor, no sólo se perjudica a sí mismo, también afecta a la empresa en su productividad. Como se dice, todo empleado tiene una función importante en cada compañía y los resultados obtenidos son consecuencia de las acciones de cada uno de ellos. De tal manera que si uno de los miembros presenta dificultades al realizar su labor, estará afectando a la organización. También influirá en la misma si muestra iniciativa, dinamismo y compromiso. En fin, el trabajo que cada persona tiene se refleja en su personalidad, en su salud y en la empresa en la que labora.

Las industrias fueron las primeras en darse cuenta de las ventajas de contar con empleados cuyas características se adaptan a determinado puesto. Al percatarse de ello, se dieron a la tarea de conocer cada unidad de trabajo, las habilidades óptimas de una persona para desempeñarlo y los medios para detectar a esa gente. Fue así como surgió el proceso de reclutamiento y selección de personal.

A pesar de que el método de selección ha sido utilizado por diversos años, aún existen compañías que no lo implementan. Procobarsa (Procesadora y Comercializadora de Barbacoa S.A.), es una de las empresas que recibe a su personal sin seleccionarlo, lo cual le

ha generado una serie de dificultades con los mismos, que a su vez repercuten en la productividad y en las relaciones laborales con sus compradores, sin mencionar la imagen que está proyectando.

Por lo tanto, se realiza la presente propuesta para que la empresa logre disminuir las situaciones que se le presentan con los trabajadores.

CAPITULO 1

HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Desde el nacimiento de la psicología como estudio científico de la conducta, se vio la posibilidad de aplicar sus principios a instituciones educativas, a la industria y a la rehabilitación de personas con retardo.

La aportación de la psicología a la industria consiste en aplicar el método científico, como base para tomar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana (Dunnette y Kirchner, 1985).

Blum y Naylor (1985), definen la Psicología Industrial como la utilización de los principios y datos psicológicos de los seres humanos en el contexto laboral. Es decir, “es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo” (Schultz, 1991, p.6). A esta área de la ciencia conductual también se le ha llamado Psicología de la Empresa o Psicología del Trabajo, entendiéndose como “el estudio de la conducta humana dentro del ámbito del trabajo profesional” (Ballesteros, 1982, p. 15). Por su parte, Rodríguez (1998) la llama Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la cual “estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presenten en tal contexto” (p. 23). Así, en la actualidad los psicólogos industriales no sólo se encargan de aplicar el método científico al estudio del individuo, sino también al conjunto de personas, en este caso, adecuado a las situaciones de una empresa.

Como toda ciencia, la psicología industrial tiene su historia. Autores como Muchinsky (1994) y Rodríguez (op. cit) mencionan como fundadores a Walter Ditt Scott, Frederick W. Taylor y Hugo Münsterberg. Al primero se le agradece por el discurso que dio el 20 de diciembre de 1901, en donde se analizaron las probabilidades de transpolar los principios psicológicos a la publicidad (Ferguson, en Blum y Naylor, op. cit.). De ahí que publicaran los siguientes libros: *Teoría de la Publicidad*, *La Psicología de la Publicidad*, *Hombres Influyentes en los Negocios* y *Aumentando la Eficiencia Humana en los Negocios*.

Taylor, aunque era ingeniero, realizó una aportación importante con su libro *Los Principios de Gestión Científica*. Estos principios eran: 1) diseñar científicamente los métodos de trabajo, 2) seleccionar los mejores trabajadores y entrenarles en nuevas estrategias, 3) desarrollar un espíritu cooperativo entre gerentes y subordinados, y 4) compartir la responsabilidad del diseño y conducción del trabajo entre la gestión y el personal. A Hugo Münsterberg se le conoce como el primer psicólogo industrial por su texto *Psychology and Industrial Efficiency*, libro que se divide en: selección de trabajadores, diseño de situaciones de trabajo y empleo de la psicología en ventas.

Un avance más al desarrollo de la psicología del trabajo ocurrió a partir de la primera guerra mundial. Ante esa situación bélica Robert Yerkes, presidente de la APA (Asociación de Psicólogos Americanos), realizó propuestas para seleccionar reclutas y asignar trabajos adecuados al ejército. De esas propuestas sólo se aceptó aquella que hablaba de seleccionar, por eso Yerkes y sus colegas revisaron pruebas de inteligencia y desarrollaron una que llamaron Alfa Beta. Al notar que un porcentaje de candidatos era analfabeto diseñaron la prueba Ejército Beta. Por otro lado, Walter Scott realizó investigaciones para colocar a los soldados, elaboró clasificaciones de desempeño para oficiales y, estipuló los requisitos y deberes para 500 trabajos (Muchinsky, op. cit.).

Al terminar la guerra los psicólogos obtuvieron prestigio por sus aportaciones al ejército. De ahí se adentraron a los campos de la consultoría, la investigación y la industria. Fue entonces cuando Walter Bingham, en el Instituto de Tecnología de Carnegie, desarrolló un programa de investigación para personal de ventas y el resultado de su trabajo fue el libro *Guía para la Selección de Vendedores*. También James Catell creó la Corporación Psicológica para impulsar a la psicología en la industria y para protegerla de los impostores. Fue en ese tiempo cuando se creó la revista *Journal of Applied Psychology*, cuyas primeras aportaciones se refirieron a la relación psicología y guerra (Rodríguez, op. cit.).

Las investigaciones de Elton Mayo en Western Electric Company, en la factoría de Hawthorne, fue otro de los estudios que amplió el campo de la psicología en las empresas. Inicialmente el trabajo realizado por Elton Mayo tenía el objetivo de demostrar la

influencia de los aspectos físicos del ambiente (luz, temperatura y humedad) en la productividad. Como dichos factores no modificaban la eficiencia de los empleados, utilizaron nuevos estímulos como descansos, horarios de trabajo, elección de compañeros, entre otros, con los cuales notaron un aumento en la producción. Concluyeron entonces, que los aspectos psicológicos eran más importantes que los físicos. Esos estudios impulsaron nuevas investigaciones que buscaban el mismo resultado, pero cambiando los factores como: calidad de la supervisión, grupos de trabajo, actitudes del personal, comunicación y otras situaciones sociopsicológicas (Schultz, op. cit.).

En la segunda guerra mundial los profesionales de la conducta intervinieron nuevamente, ahora por petición del ejército. El grupo que participó estuvo encabezado por Walter Bingham, cuya tarea consistía en clasificar y entrenar a los soldados. Fue así que se desarrolló la Prueba de Clasificación General del Ejército (PCGE) con el fin de clasificar a los reclutas conforme a su capacidad para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. También se encargaron de proyectos acerca de los métodos de selección de reclutas y, pruebas de pericia manual y de aptitud. Otro grupo de psicólogos desarrollo un trabajo sobre el estrés, patrocinado por la Oficina de Servicios Estratégicos de los Estados Unidos (OSE), para evaluar las reacciones de los candidatos ante situaciones frustrantes y colocarlos en las unidades militares de inteligencia (Muchinsky, 1994). Además de reclutar, los psicólogos se aliaron con los ingenieros para diseñar la maquinaria (aviones, submarinos y tanques), de acuerdo a las capacidades y limitaciones humanas. Así nació la psicología de la ingeniería como subespecialidad del área industrial, llamada también ingeniería humana o de factores humanos. Las obras que impulsaron el reconocimiento de ésta, fueron *Applied Experimental Psychology* y *Handbook of Engineering Data* (Rodríguez, 1998).

Posteriormente los estudiosos de la conducta humana centraron su interés en temas de tipo social como liderazgo y satisfacción. De ahí que surgieran investigaciones sobre la influencia social en el comportamiento de las organizaciones. Por lo tanto, en la literatura se empezó a utilizar el concepto de *Desarrollo de la Organización* (Muchinsky, op. cit.).

La importancia de los aspectos organizacionales fue de tal magnitud que, la Asociación de Psicología Americana cambio su nombre por División de Psicología Industrial y Organizacional. Eso dio auge para que a la psicología industrial se le agregara una palabra: “Organizacional” (Schultz, op. cit.).

Esta es una breve reseña de cómo los psicólogos se adentraron en el área industrial y de las diversas actividades de estos profesionales. No en vano se han realizado diferentes clasificaciones de sus funciones, como se verá a continuación.

1.1. Papel del Psicólogo Industrial

Mc. Collow (citado en Blum y Naylor, 1985) dividió las funciones del psicólogo industrial en las siguientes categorías:

- A) Selección de personal: investigaciones sobre criterios, selección y evaluación de empleados.
- B) Desarrollo de personal: evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
- C) Ingeniería Humana: diseño de equipos y productos.
- D) Estudio de la productividad: actividad relativa tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general del trabajador.
- E) Administración: actividades referentes a las habilidades administrativas.
- F) Otras: accidentes, seguridad y relaciones laborales.

Al hablar de las funciones del psicólogo del trabajo, Dunnette y Kirchner (1985) refieren las decisiones que éstos toman clasificándolas en:

- I. Decisiones basadas en requerimientos institucionales: esos juicios se toman constantemente de acuerdo a las características de la empresa como son selección, adiestramiento, desarrollo y orientación de personal.
- II. Decisiones basadas o modificadas por las características individuales: determinaciones que pretenden modificar los requerimientos institucionales acorde a las habilidades y

capacidades de los seres humanos. Para estas acciones se requieren los estudios sobre Motivación Humana, Ingeniería de Factores Humanos y Psicología de la Organización.

III. Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo: en éstas el psicólogo ayuda a obtener información acerca de las actitudes y deseos de grupos para tomar decisiones industriales. Por lo que considera las siguientes áreas: Comunicaciones Industriales, Relaciones Sindicato-Patronales, Psicología del Consumidor y Encuestas de Investigación.

Por su parte, Muchinsky (1994) y Rodríguez (1998) no refieren actividades, sino las subespecialidades de la psicología industrial, las cuales engloban las acciones que se realizan en cada una de ellas y, que de alguna manera, complementan las ya mencionadas. Ellos hablan de Psicología del Personal (selección, formación y evaluación del empleado); Conducta Organizacional (influencias sociales y de grupo en la empresa); Psicología de Ingeniería (diseño de equipo y maquinaria); Asesoramiento Vocacional y de Carrera (orientación a trabajadores con referencia a elección de carrera, disputa entre intereses laborales y no laborales, adaptación a los cambios de carrera y preparación para la etapa de jubilación); Desarrollo de las Organizaciones (modificación de la compañía para mejorar su eficiencia), y Relaciones Industriales (solución de problemas entre empresarios, trabajadores y sindicatos).

Los psicólogos en las empresas ejercen su profesión como empleados o como agentes externos, es decir, a través de las agencias de consultoría. Estas últimas se dividen en aquellas que enfatizan el campo de las pruebas psicológicas y las que retoman varios aspectos en general. Entre las primeras se encuentran Psychological Corporation, la cual está formada por las siguientes divisiones: industrial, pruebas, investigaciones de personal y mercados, exámenes profesionales y laboratorio-experimental. Otra organización es la Science Research Associates (SRA), la cuál ofrece una gran variedad de publicaciones y servicios para: instrucción, adiestramiento, selección, colocación, evaluación del personal, procesamiento de datos especializados, orientación vocacional y educativa. En cuanto a las organizaciones de consultores en general encontramos a la empresa Richardson, Bellows, Henry and Company Inc., quienes se ocupan primordialmente de la medición de las

actitudes de los empleados, la evaluación de ejecutivos, el desarrollo y mejoramiento de programas de adiestramiento, manuales para compañías, investigaciones de desarrollo de pruebas y evaluación de personal.

También existen Universidades que tienen Institutos o centros dedicados a los problemas de relaciones industriales y laborales. Por ejemplo, el Centro de Relaciones Industriales de la Universidad de Minesota, desarrolló un programa de adiestramiento e investigación para mejorar las relaciones obrero-patronales que facilitan la cooperación entre ambas partes. El centro reconoce que tal labor tiene que ser realizada por varias ciencias, entre las cuales está la psicología (Blum y Naylor, op. cit).

Hasta este momento se ha hablado de la psicología industrial en forma general. Es momento de mencionar algunos aspectos de esta disciplina en México.

1.2. Psicología Industrial en México

Un acontecimiento que da inicio a la psicología del trabajo en este país, corresponde al primer despacho psicotécnico en el departamento del Distrito Federal, establecido en 1923, cuyo objetivo era evaluar a los candidatos que deseaban ingresar al cuerpo de policía y tránsito, principalmente. El fundamento de la evaluación consistía en la adaptación del test de Binet, que aunado a otras pruebas abrirían el campo de acción de los psicólogos industriales. Poco después (1925), los talleres gráficos de la nación publicaron la segunda edición de la escala Binet-Simon-Terman (primera adaptación a la población mexicana), con la finalidad de utilizarla en la selección de personal.

Un paso más al desarrollo de ésta disciplina fue en el año 1938, a causa de que: 1) Teléfonos de México funda la Escuela Tecnológica donde la capacitación era considerada como una necesidad social, y 2) se inaugura en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM la carrera de psicología, con un atraso académico de 30 años en comparación a las instituciones europeas. A pesar de ello, no es hasta 1967 cuando se incluye en el programa de estudios las áreas de psicología industrial y psicología social (Castillo, 1994).

Por su parte, el Banco de México en 1942 inicia la selección de personal utilizando mediciones antropométricas para detectar los rasgos que conllevan a las personas a cometer fraudes. Por lo tanto, el encargado de llevar a cabo estas evaluaciones era un abogado criminalista, el Dr. Alfonso Quiroz Cueran.

De la misma manera realizó la selección de personal el Banco de Comercio, aunque posteriormente incluyó pruebas de personalidad y otros test adaptados a diferentes niveles jerárquicos. Mediante la creación de programas de selección, análisis de puestos, evaluación de desempeño e investigaciones especiales, fue como se amplió las funciones de los psicólogos.

Posteriormente se instaló en 1949 el Instituto de Personal en el Departamento del Distrito Federal; inicialmente su función era seleccionar personal para empresas que no contaban con departamento psicológico. Tal Instituto integró servicios como: análisis de puestos, problemas de trabajo, organización de personal e investigaciones especializadas acordes a las necesidades de cada empresa.

En el Hospital Colonia se creó el Departamento de Servicios de Prevención, Educación, Neuropsiquiatría y Medicina Psicosomática, en el cuál se ofrecían los servicios de selección, consultoría en capacitación, investigación de métodos y ambiente de trabajo. En este Hospital se aplicó un proceso de selección más elaborado, ya que se aplicaban los siguientes exámenes: médico, psicológico, cronaxia de los cuatro miembros, de audición, visión y tiempo de reacción.

La Comisión Federal de Electricidad inició en 1959 la selección de personal y la promoción del mismo, bajo el mando de la Sra. Elena Salazar, quien contrató a los psicólogos: Dr. Rogelio Díaz Guerrero, Dr. Luis Lara Tapia y a la Lic. Sara Margarita Zendejas, quienes trabajaron en la adaptación de las pruebas como el Army-Beta, Dominós, WAIS y Barranquilla.

Mas tarde, en 1970 se funda la “Asociación de Psicología Aplicada” integrada por un grupo de psicólogos, maestros y pasantes que se dedicaron a favorecer la comunicación profesional, difundir aspectos sobre el papel del psicólogo en las organizaciones, realizar estudios e investigaciones de problemas laborales, fomentar la ética, orientar profesionalmente y, establecer programas de desarrollo y actualización (Bentacourt y Contreras, 1993).

Dos años después se iniciaron los Congresos Nacionales de Psicología Industrial. El primero fue con la Dirección del Lic. Rubén de los Ríos, donde se aceptó la propuesta de cambiar la nominación de Psicología Industrial por Psicología del Trabajo. En 1975, la Asociación de Psicólogos Industriales (A.P.I.) organizó en Acapulco Guerrero el primer Congreso Internacional con el tema: ‘Hombres y la Productividad’. La siguiente conferencia fue en Oaxaca, en esta ocasión fue el Primer Congreso Interamericano, en donde se otorgó por primera vez el Premio Nacional de Psicología del Trabajo. Posteriormente, en 1991 se llevó a cabo el Segundo Congreso en San Luis Potosí con el tema ‘El Factor Humano: Modelos Participativos ante la apertura de Mercados Internacionales’. Las siguientes conferencias se dieron en: Querétaro en 1992 con el tema ‘Productividad y Calidad, un reto para la Psicología del Trabajo’; en Toluca en 1993 con ‘Perspectiva de la Psicología del Trabajo y la Administración de Recursos Humanos en el año 2030’; en Zacatecas en 1995 el tema fue ‘El experto en Recursos Humanos como facilitador del cambio’ (Reyes Martínez, 1995).

Con el transcurso del tiempo y a causa de los avances tecnológicos, se le dio mayor importancia a la psicología industrial en México, por lo que se crearon despachos de consultoría con el objetivo de satisfacer las necesidades temporales en pequeñas y medianas empresas. Actualmente las agencias de colocación de personal que existen en México son: ‘Shore Asociados’, ‘Manpower’, ‘Wiechers’, ‘Master -Work’, ‘Ejecutivos en Venta, S.A.’, ‘Grupo Sidca’, ‘One Digit’, ‘Grupo Marnos’, ‘Grupo Fas Ejecutivos’, ‘Plus Inc. de México, S.A. de C.V.’, ‘Flash -per, S.A. de C.V.’, ‘Axis Consultores’, ‘Adecco’, ‘Topselection’, ‘Prolymsa’ y ‘Pecom’. Las agencias de capacitación que existen en el país son pocas en comparación con los despachos de selección, entre ellas están: ‘Festo’,

“Agrupación de Capacitadores y Educadores de México”, “Centro de Ejecutivos” y “Grupo Capinte”.

Se afirma que los psicólogos industriales laboran como consultores o como empleados de una compañía. Pero a pesar de ser un experto en la conducta humana, existen otros profesionales y no profesionales como ingenieros, administradores, secretarías, gerentes, entre otros, que desempeñan sus actividades, principalmente, la de reclutamiento y selección de personal, sin estar capacitados para llevarlas a cabo con éxito.

Debido a que un psicólogo tiene los conocimientos y habilidades para evaluar a una persona, favorece a las empresas al determinar con precisión si un candidato tendrá un desempeño eficiente o logrará desarrollar una habilidad productiva, de acuerdo al puesto que se le ofrece. Esto suele ser ignorado por los reclutadores, ya que toman su trabajo como un conjunto de requisitos, sin considerar que se necesita ser observador y analítico con el aspirante, y con el ambiente en donde se desarrolla el proceso de selección. Esas cualidades son las que poseen los psicólogos, por eso es conveniente que sean ellos los que resuelvan las necesidades de personal en las organizaciones.

A pesar de esto, en algunas instituciones los administradores tiene la función de reclutar y seleccionar al personal, por ser dicha función parte de la llamada Administración de Recursos Humanos. Como ese proceso es el tema principal de este trabajo, se hará mención de la A.R.H.

1.3. Administración De Recursos Humanos

Arias (1986) define la administración como la disciplina que busca cumplir con los fines de la empresa, considerando la estructura de la misma y las habilidades humanas. Tal disciplina, según Henry Sisk y Mario Sverdlik (citados en García y Much, 1990) se lleva a cabo mediante los procesos de coordinación, planeación, control y dirección. Es en este último donde se toman decisiones acerca del “recurso” más importante; el humano. Esas

disposiciones se refieren al reclutamiento, selección, inducción y capacitación, al cual llaman ‘integración’.

De tal forma, que la Administración de Recursos Humanos es “el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia empresa y del país en general” (Arias op. cit, p. 27).

Para lograr ese objetivo la Administración de Recursos Humanos tiene que apoyarse de las siguientes disciplinas:

1. Ingeniería Industrial: estudios de tiempo, investigaciones de movimientos, sistemas de incentivos, valoración de tareas, oficinas de selección y programas de adiestramiento para los trabajadores.
2. Psicología: medición de habilidades y actitudes, causas de motivación y frustración, pruebas de inteligencia, selección de personal, entrenamiento, capacitación, orientación de profesionales, tests psicológicos y reducción de conflictos.
3. Sociología: todo lo referente al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa, técnicas sociométricas para integrar eficientes equipos de trabajo, análisis de autoridad, burocracia e inmovilidad.
4. Antropología: conceptos de cultura y subcultura que ayudan a entender algunos comportamientos.
5. Derecho: principios que rigen las relaciones obrero-patronales.
6. Economía: aporta términos como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo; también proporciona estudios sobre costos, inflación, impacto de salarios sobre los procesos productivos, demanda de mano de obra y el impacto de la educación en la economía.
7. Matemáticas: modelos estadísticos que favorecen la toma de decisión sobre recursos humanos, computación, modelos de regresión a las curvas salariales y la valoración de puestos (Arias, 1986).
8. Contabilidad: es una técnica de control que los administradores emplean mediante el registro y clasificación de los movimientos financieros.

9. Ergonomía: estudio de la influencia de la maquinaria, instrumentos y ambiente de trabajo en la productividad de los trabajadores (García y Much, op. cit.).

De lo mencionado se puede rescatar que la administración tiene varias funciones en una empresa, con el fin de obtener una mayor eficiencia. Una de ellas, es el reclutamiento y selección. Esta función que se ha adjudicado, es resultados de dos áreas que impulsaron a la administración a considerarla como necesaria dentro de su campo de acción, las cuales son el derecho laboral y la administración científica.

El derecho laboral participó estableciendo los preceptos legales a las relaciones obrero-patronales que requerían el estudio, entendimiento y elaboración de principios (análisis de puestos, evaluación de los mismos, reclutamiento y selección de personal), para cumplir con la reglamentación del trabajo que hablaba de sueldos, prestaciones y contrataciones. Su intervención se fomentó cuando los trabajadores exigieron dicha reglamentación. Posteriormente, la administración científica impulsada por Taylor y Faylor, tenía el objetivo de coordinar y dirigir a la empresa para organizar eficientemente a los empleados. Por ello, el mismo Taylor vio la necesidad de crear las oficinas de selección de personal. Con la reglamentación del trabajo y con la necesidad que tenían las instituciones de utilizar productivamente a su personal, se vieron forzados a desarrollar una de las funciones de la administración, la cual llamaron Administración de Recursos Humanos (Arias, op. cit.).

La administración al tener la necesidad de adentrarse en los estudios del personal (tomado como materia, es decir, "recurso"), se encargó de organizarlo, integrarlo, desarrollarlo y, por consiguiente, de reclutarlo, seleccionarlo y capacitarlo, tomando de las disciplinas citadas aquellos apoyos que le permitan cumplir con los objetivos de la compañía, principalmente, en aquellas que reditúan en un porcentaje favorable de ganancias. Así fue como tal proceso surge con una estrecha relación a la administración y, hasta el momento, sigue siendo parte de esa disciplina.

En resumen, se ha visto la historia de la psicología industrial, las diversas funciones de los psicólogos en esta área, el desarrollo de la misma en México y, el surgimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal como función administrativa. Ahora que hemos visto todo lo anterior, es momento de continuar con la descripción del proceso selectivo.

CAPITULO 2

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Los seres humanos son distintos entre sí, se distinguen por sus habilidades, conocimientos y aptitudes. Si todas las personas fueran iguales, los puestos laborales serían semejantes. De ser así, no existiría la selección de personal cuyo objetivo es detectar las capacidades de las personas para proporcionarles el puesto adecuado.

Sikula y Mackena (citados en Casas, 1993) comentan que el proceso de selección es indispensable porque con él se toman las decisiones más relevantes acerca del personal, la cual si es tomada a la carrera o si se elige una mala decisión, repercutirá en un gasto a la compañía y en un problema emocional, tanto para el individuo, como para las personas que trabajan en la organización.

Grados (1988) y Arias (1986) refieren que es la serie de técnicas (o procedimientos) encaminados a encontrar a la persona adecuada para un determinado puesto. Con lo que se pretende tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades. Para Chiavenato (2000), la selección tiene el fin de escoger y clasificar a los candidatos más apropiados a las necesidades de la institución.

Generalmente el proceso de reclutamiento y selección, según Casas (op. cit), empieza con la existencia de una vacante, cuando haya una rotación constante de personal provocada por causas internas o externas a la empresa, o para tener un banco de candidatos que se pueda requerir posteriormente.

Cuando se ha detectado esta necesidad se hace la petición al departamento de selección, ya sea por una requisición o por una solicitud de empleado. Guth Aguirre (1994) menciona que la requisición es “un formato estandarizado con el que se debe contar y conocer todos los departamentos para hacer su solicitud de personal” (p. 11). Este

documento contiene datos como: departamento solicitante, nombre del puesto, número de plazas, motivos de la vacante (renuncia, despido, licencia con goce de sueldo o plaza de nueva creación), documento que avale el motivo, duración del contrato, tipo de jornada y horario, fecha, nombre y firma de quien lo solicita. Este documento Chiavenato (2000) lo llama “solicitud de empleado”, el cual consta de datos del puesto (nombre, código, clave y clase), datos del departamento en donde falta personal (nombre y código), el número de vacantes, motivos de la requisición (reemplazo o aumento de personal y su causa), fecha de emisión y fecha de recepción.

Así como es necesario conocer las vacantes que solicita una empresa para iniciar el proceso selectivo, también se requiere conocer la filosofía y propósitos de la organización, sus objetivos generales, departamentales y seccionales. Permitiendo con ello valorar los recursos existentes y prever los medios por las cuales se va a alcanzar tales fines.

Es por eso que se investiga:

- A qué nivel se va a seleccionar (ejecutivos, empleados u obreros).
- Los requisitos de cada puesto para su eficiente desempeño.
- Las políticas y limitaciones contractuales.
- Las posibilidades de sueldo y prestaciones de la institución con relación al mercado de trabajo (zona, competencia o ramo industrial similar).
- Si se contará con suficientes candidatos o se va a limitar a colocarlos de la mejor manera.
- Si se va a seleccionar a los más aptos o se va a descartar a los menos útiles.
- Si se busca al mejor individuo o a la homogenización del grupo de trabajo (Arias, 1986).

En esa lista se indica que el reclutador debe conocer las características del empleo que ofrece; información que se obtiene del análisis del puesto, el cual se describe a continuación.

2.1. Análisis De Puestos

El análisis "es el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para el puesto que está desempeñando con éxito" (Dunnette y Kirchner, 1985, p.29). Para Cascio (citado en López, 1994) es "la especificación detallada por parte de la organización, del trabajo que será ejecutado en un puesto determinado, identificando con precisión las habilidades y conocimientos que requiere, así como el entrenamiento necesario para que el individuo ejecute su tarea" (p. 17).

Por lo tanto, el análisis es un documento en donde se hace una descripción de una unidad de trabajo. Es por eso que la información contenida es útil para la empresa, el trabajador, el supervisor y el encargado de personal. Con el análisis una compañía delimita responsabilidades, distribuye las cargas de trabajo, cuenta con una mejor coordinación y organización de las diversas funciones de sus empleados, y en problemas laborales puede apoyarse de este documento. El supervisor al conocer las características del puesto define las operaciones que debe vigilar, explica y exige a su subordinado lo que debe hacer, y cuenta con fundamentos para sugerir ascensos, cambio de métodos, entre otros. El trabajador cuando conoce sus funciones determina sus responsabilidades, aciertos, errores y delimita su campo de acción. Finalmente, con el análisis de puestos los psicólogos seleccionan, capacitan y evalúan al personal; también establecen los sistemas de salarios, incentivos y evaluación de puestos (Reyes Ponce, 1994).

Para hacer un análisis de puestos, Fernández Hernández (citado en Guillen y Guil, 2000) propone los siguientes pasos:

- ⊗ Estudiar los análisis que existan en la empresa y que se hayan utilizado.
- ⊗ Establecer un modelo de trabajo específico para la compañía.
- ⊗ Informar de los objetivos que se pretenden al personal correspondiente para conseguir su cooperación.
- ⊗ Observar el proceso de trabajo.
- ⊗ Investigar los datos que no se puedan obtener en la observación como identificación de puesto, terminología técnica específica, condiciones legales y sociales.

- ⊗ Realizar entrevistas con los trabajadores y superiores para complementar la información.
- ⊗ Procurar que el estudio y el análisis sea realizado por dos o tres personas.
- ⊗ Discutir la información obtenida por los analistas.

No sólo se tiene que informar a la gerencia, sino que se debe pedir su aprobación, ya que este proceso requiere de costos. Los objetivos planteados deben ser en cuanto a los beneficios que se obtienen, los cuales fueron mencionados con relación a la empresa, el trabajador, el supervisor y el reclutador.

Para esa aprobación también se necesita saber cuales son los medios para obtener la información del puesto, los cuales son: observación, cuestionarios e informes. En cuanto a la observación, existen dos tipos: la natural y la controlada. Ambas las realiza el analista, en el primer caso hace un informe terminada la visualización de las tareas y en el segundo se apoya de registros, los cuales son más objetivos y requieren más tiempo.

Los cuestionarios que contestan los trabajadores del puesto que se está analizando pueden ser de respuestas abiertas o de elección forzada. Las preguntas abiertas tienen la ventaja de no dirigir las declaraciones del individuo y, de esa manera, se le da más libertad de expresión. En este caso la desventaja depende de la facilidad de palabra del empleado y de los estudios formales con los que cuente. Estos inconvenientes se eliminan cuando se utiliza un cuestionario de elección forzada, en donde se le da a la persona varias alternativas de respuestas, siempre y cuando, sean pocas y fáciles de establecer (Arias, op. cit.).

Los informes Reyes Ponce (1994) los describe como una conversación en donde el trabajador expone sus actividades, contestando las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Conque fin? realiza cada una de sus acciones. En este caso se pide ayuda al supervisor para que aporte nuevos datos que se escapen a la observación y a las explicaciones del empleado.

De estos métodos se pueden utilizar dos o más en conjunto, de acuerdo a las características del estudio y así obtener mayor precisión en la información recolectada (Arias, op. cit.).

Gama Bernal (1992) menciona que para obtener los datos del análisis se pueden utilizar fotos y videos, cuando se cuente con los materiales y se puedan cubrir los gastos. Estos medios que se proponen para conocer un determinado puesto, también pueden emplearse en la entrevista y en la capacitación para explicarle al aspirante las funciones que realizará. En ese sentido, al pedir la aprobación se informaría que esos materiales se necesitan para el análisis, la selección e inducción de personal.

La información recolectada se ingresa a un formato de análisis de puestos; tal formato debe adecuarse a las características del mismo. Por su parte, Reyes Ponce (1994) y Gama Bernal (1992) dividen dicho documento en encabezado, descripción genérica y descripción específica. El primer apartado incluye datos de identificación del puesto como son: título, número o clave que la organización le haya asignado, lugar en donde se realiza el trabajo (departamento, sección, nave o taller), máquinas o herramientas, nombres y puestos de los jefes inmediatos así como de los trabajadores a su cargo, los contactos que tiene tanto en la empresa como fuera de ella, puestos afines, número de trabajadores que lo desempeñan, fecha, nombre y firma del analista y del supervisor inmediato. Gama Bernal (op. cit.) sugiere que en esta parte también se anexe el nombre o razón social de la empresa, giro de la misma, tipo de contrato (obra determinada, tiempo indeterminado o determinado), tipo de puesto (sindicalizado o de confianza), y jornada laboral (días y horas). El segundo apartado es una explicación general de todas las actividades realizadas en el puesto, por su brevedad se le conoce como definición, resumen o finalidades generales. La descripción específica es un relato detallado de las funciones; este apartado se divide en operaciones continuas, periódicas y eventuales. También en esta sección, existe un apartado titulado “especificación del puesto”, en el que se describe las habilidades, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Al redactar el análisis es conveniente tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- A) Intentar una descripción lógica utilizando, si se considera importante, criterios de importancia y de frecuencia.
- B) Buscar lo esencial de cada función o tema sin caer en detalles innecesarios.
- C) Utilizar de ser posible términos cuantitativos y eliminar vaguedades.
- D) En la medida de lo posible anotar el tiempo que se emplea en cada actividad.
- E) Utilizar verbos activos y funcionales como "supervisa", "dicta", "anota", entre otros (Arias, 1988).

Cabe mencionar que ese trabajo es realizado por personas internas o externas. Los analistas internos son aquellos que trabajan dentro de la organización; la ventaja que se tiene cuando ellos hacen la descripción del puesto, es que logran una mejor recolección de información debido a que conocen los movimientos de la empresa, las tareas de cada puesto y, su presencia al no ser extraña, no influye en las actividades de los empleados. Los analistas externos son aquellos que no laboran en la institución y, por consiguiente, desconocen las tareas y funciones de la misma, su presencia provocar entorpecimiento en los trabajadores y, no "contaminan" los datos con sus sentimientos hacia la gente que entrevistó.

Existen otros documentos que contiene información indispensable para realizar el reclutamiento y la selección. Uno de ellos es el perfil del puesto, "en este se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar el puesto" (Gama Bernal, 1992, p.86). Esos datos son las habilidades, el aspecto cognitivo y los rasgos de personalidad; "las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración y organización que el puesto requiere. Las características de habilidades por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar. Los de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, interés, estabilidad, emociones, juicio, etc." (Grados, 1988, p.18).

Otra variante del análisis es el profesiograma, el cual describe el conjunto de capacidades y rasgos psíquicos que debe poseer una persona a fin de desempeñar con éxito su labor. Así, uno de sus objetivos es que los futuros candidatos conozcan el tipo de trabajo que les espera si siguen en esa rama profesional, lo que a su vez permite que analicen su propia vocación y decidan si pueden con las tareas que deberán de desempeñar más tarde (Arias, op. cit.).

El perfil del puesto, el profesiograma y el análisis del puesto, contiene información concreta de todo lo relacionado a un trabajo, por ello es importante para iniciar el reclutamiento.

2.2. Fuentes Y Medios De Reclutamiento

Según Casas (1993), el reclutamiento es el "conjunto de procedimientos que tienen la finalidad de proveer a una organización de los recursos humanos potencialmente aptos para cubrir sus vacantes en el momento oportuno. Específicamente es un sistema de información mediante el cual la compañía ofrece la oportunidad de empleo; su objetivo es el de identificar las fuentes de reclutamiento que cubran las exigencias de la institución y emplear los medios más efectivos para atraer los candidatos necesarios para cubrir la vacante "(p. 8).

El proceso de reclutamiento, Arlindo Vieira (citado en Casas, op. cit.) lo divide en dos etapas; una de investigación y otra de ejecución.

La ETAPA DE INVESTIGACION consta de:

- I. Un examen del mercado para:
 - A) Determinar el número probable de candidatos.
 - B) Detectar los niveles salariales del cargo en diferentes partes del país.
 - C) Conocer las empresas que cuentan con empleados como los que se solicitan.
 - D) Conocer las fuentes de mano de obra buscada.

E) Encontrar centros de preparación, de formación de personal y cantidad proporcional de mano de obra preparada periódicamente.

F) Detectar el nivel de productividad de este tipo de persona en las empresas.

G) Advertir el área que debe cubrir el reclutamiento (mercado local, foráneo e internacional) para la obtención de la mano de obra.

II. Una determinación de las necesidades de personal mediante el estudio de:

1. Rotación de personal en los diferentes cargos de la empresa.
2. Posibilidades de expansión de la compañía o departamento, por aumento o por transformación de los métodos de trabajo.
3. Retiro de personal constante por promociones, enfermedades, jubilaciones, entre otros.

III. Un conteo mediante un listado del tipo y de las características del personal buscado.

En la ETAPA DE EJECUCION se pronostica:

- El período en que se realizará el reclutamiento.
- El área que el reclutamiento debe incluir (mercado local, regional o nacional).
- Los recursos a utilizar.
- Los lugares de divulgación de la publicidad.
- El número probable y tipos de candidatos que se pueden obtener.
- Los requisitos y exigencias que se deben solicitar a los aspirantes.
- Las condiciones y ventajas ofrecidas por la empresa.
- El lugar, el momento y quien recibirá a los candidatos.

Estas etapas pretenden obtener información que determinarán los tipos de fuentes y medios de reclutamiento, los datos que se darán en éstos y los requisitos que se pedirán a las personas. Las fuentes son los lugares en los cuales se va a buscar a los futuros empleados, y los medios son los formatos que se utilizaran para dar a conocer la vacante.

Los medios y fuentes que se pueden emplear están en función del tipo de reclutamiento. Las clases de reclutamiento son: el interno, el externo y el mixto. El primero

es aquel que se realiza dentro de la empresa, es decir, la plaza se llena transfiriendo, ascendiendo, transfiriendo con ascenso o por algún programa, como el de desarrollo personal y el plan de carrera (“profesionalización”). Con este tipo de reclutamiento se aprovecha la capacitación que se le ha dado al empleado, se confía en él porque se conoce su desempeño y se fomenta la competencia entre los trabajadores. Los problemas surgen al no utilizarse en el momento indicado, dado que provoca frustración, apatía y desinterés en el personal que desea un ascenso. Esta apatía también puede provocarse al utilizar el reclutamiento externo, el cual tiene la finalidad de atraer personas que se encuentran fuera de la organización, de proveer nuevas experiencias a la institución y de aprovechar la capacitación que otras compañías han proporcionado a los candidatos; sus inconvenientes son en cuanto a costos y tiempo. A simple vista, parece que el reclutamiento interno tiene más ventajas, pero éste genera otra vacante a un nivel más bajo. Es por eso que se utilizan ambos tipos, lo cual se llama reclutamiento mixto. Cuando la empresa tiene la necesidad de atraer personal nuevo, emplea el reclutamiento externo y después el interno; cuando la organización no tiene los resultados esperados o cuando les da preferencia a sus empleados, invierte los lugares. La última forma de utilizarlos es simultáneamente y, de esa manera, se cubre en un menor tiempo la vacante (Chiavenato, 2000).

Se ha notado que una fuente de reclutamiento es la propia compañía. En ella se puede promover la plaza mediante el proceso que se llama promoción interna, la cual tiene el objetivo de impulsar al empleado a solicitar el puesto que se ofrece. El primer paso de la promoción interna es dar conocer la vacante, ya sea con un cartel o en forma verbal. Ese aviso especifica el oficio propuesto, el departamento, su ubicación, clasificación, escala de remuneración, horario, condiciones de trabajo, requisitos, obligaciones y responsabilidades principales. Esta fuente tiene muchos beneficios, algunas de ellas son: creación de una vacante a un nivel más bajo, se economiza tiempo y dinero, se levanta la moral del personal y, posiblemente, se encuentren talentos escondidos. Entre las desventajas está principalmente la preferencia a ciertos trabajadores, la generación de problemas personales entre los compañeros y, el jefe del transferido puede suponer que la persona que ingrese no tendrá las mismas habilidades.

Las agencias de empleos y firmas investigadoras también son fuentes de reclutamiento. Las primeras se encargan de atraer personal para cualquier tipo de trabajo, y las últimas sólo se ocupa de profesionales. Estas instituciones tiene la facilidad de encontrar a los candidatos idóneos en un menor tiempo, el problema radica en sus remuneraciones.

En las Universidades también se puede encontrar personal. En ellas las compañías mandan a sus representantes a dar a conocer a los estudiantes los beneficios que ofrece. De hecho suelen mandarles cartas exhortándolos a solicitar empleo. Además existen instituciones educativas que promueven las vacantes de las organizaciones con las que tienen contacto. Para hacer esto posible, la empresa manda la descripción de los candidatos que solicita. El único inconveniente es que los reclutadores buscan experiencia, la cual pocas veces es encontrada.

Otra fuente de reclutamiento son los archivos de personal. Estos son documentos de candidatos que fueron a solicitar empleo y que no fueron contratados por no tener vacantes o no ser los más óptimos para el puesto. Al revisarlos se puede encontrar a la persona que se busca y ser llamada mediante una carta o por vía telefónica.

Asimismo están las ferias de empleos. Estas se llevan a cabo al juntarse varios representantes de empresas y dedicarse a entrevistar por algunos días, ya sea en un campo específico como la ingeniería, o para cualquier puesto. Posteriormente manda a las organizaciones la información recabada de las personas a excepción de su nombre. Pasado un tiempo, el representante habla a la compañía para que le proporcione las claves de los aspirantes seleccionados y, finalmente, concertar una cita con los elegidos. En ocasiones contrata a varias personas con el costo de una. Pero también es posible que no seleccione a ninguna, aunque no pierde tiempo, ya que en ellas logra contactar a otros reclutadores con los que intercambia información (Diane, 1987).

Los sindicatos y asociaciones gremiales también ayudan a reclutar personal porque tienen la oportunidad de involucrar a otras organizaciones en el reclutamiento sin elevar los costos, aunque esta fuente debe ser complementada con otra. Además, las corporaciones

mexicanas tienen que utilizar a los sindicatos para llamar a los posibles empleados, esto por lo estipulado en el Artículo 395 de la Ley del Trabajo, el cual dice así: "El contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta disposición, incluida como cláusula de admisión en cada contrato colectivo particular, varía en relación con la negociación que para cada empresa se logre" (Guth Aguirre, 1994, p.21).

Otra fuente que no es costosa y requiere poco tiempo, es la presentación de candidatos por los propios empleados de la compañía. Además de beneficiar a la institución, el trabajador que recomienda a una persona se siente con prestigio ante la organización y ante su conocido (Chiavenato, 2000).

Hasta el momento se han referido las fuentes de reclutamiento, ahora se mencionarán los medios para dar a conocer la vacante, los más utilizados son:

- * Los avisos: éstos son medios eficaces de conseguir aspirantes a través de los periódicos y de las publicaciones profesionales. Incluyen información de la compañía, el empleo y las especificaciones requeridas para éste; con esto último el candidato se auto evalúa y decide asistir o no.
- * Visitas, llamadas telefónicas y cartas espontáneas. Estas son formas económicas de reclutar, ya que son los mismos solicitantes los que hablan, visitan o mandan una carta a la empresa. La desventaja radica en que no son tomados en cuenta y, muchas veces, no se les hace una entrevista a las personas que ofrecen su trabajo.
- * Reclutamiento por correo directo: éste se realiza mediante cartas que la corporación manda a los posibles candidatos. Para tal objetivo primero tiene que contar con una lista de nombres y direcciones que puede obtener de las asociaciones profesionales, directorios comerciales, grupos de negocios y lista de suscriptores de revistas. Con esa información manda las cartas con una etiqueta de "confidencial" o "personal" para llamar la atención y así lograr que sean abiertas. En ellas debe venir el motivo de la carta, el puesto ofrecido, las ventajas que ofrece la institución y solicitar una contestación (Diane, 1987).
- * Actualmente un medio que se puede utilizar para encontrar candidatos es el internet. Los sitios que menciona Pérez Reyna (1997) son: Banco Nacional de Información de

Recursos Humanos (BANIHR) <http://www.banirh.com>. y Lantel Trabajos Online, <http://www.trabajos.com>. Otros sitios son: Centro de Reclutamiento Empresarial, <http://www.cre.com.mx>; Computrabajo México <http://www.computrabajo.com.mz/dr-emp.htm>; Bolsa de trabajo de la UANL <http://www.tuchamba.com>.; y el servicio gratuito que ofrece el gobierno <http://www.chambanet.gob.mx>.

Por lo tanto, las fuentes y medios de reclutamiento son diversos y variados, los cuales se utilizan de acuerdo a las características del personal que se requiere y de las necesidades de la empresa.

Cuando se ha realizado el reclutamiento y se presentan los candidatos a solicitar el empleo, se inicia el proceso de selección. Tal proceso cuenta con las fases de: selección preliminar, entrevista (inicial y profunda), evaluación técnica, evaluación psicológica, referencias del empleado, examen médico, aprobación del supervisor e, inducción u orientación. Cabe mencionar que tales fases pueden no realizarse en ese orden o pueden eliminarse algunas de las etapas de acuerdo a las características y necesidades de cada organización.

2.3. Selección Preliminar (Solicitud)

La mayoría de las compañías al seleccionar personal, lo primero que piden a los candidatos es una solicitud, ya que contiene algunos datos que permiten detectar si cuenta con los requisitos necesarios para desempeñar el puesto que se le ofrece.

Algunas instituciones utilizan la presolicitud, la cual se caracteriza por ser más corta y se emplea con el fin de percibir si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para el puesto. Tal documento puede usarse cuando se tienen varios solicitantes o cuando se requiere organizar una cartera. Esta presolicitud cuenta con los datos de identificación del candidato y las estipulaciones del cargo.

En cambio, la solicitud es un cuestionario estructurado que contiene referencias relevantes del aspirante como son: datos personales, generales y escolares; experiencia ocupacional y antecedentes familiares. Con esta información se puede llenar el expediente de admisión, la ficha personal y otros documentos (Grados, op. cit.).

Con esos instrumentos el psicólogo conoce algunas cualidades del candidato, que a su vez, le permiten estructurar las preguntas que realizará en la entrevista.

2.4. Entrevista

La palabra entrevista es de origen francés “*entrevoir*”, que significa “verse uno al otro”. Esta técnica se define como “una forma oral de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información en relación con un objetivo” (Acevedo, 1981, p.10).

Existen dos tipos de entrevista en el proceso de selección; la inicial o previa, y, la entrevista amplia o principal. La primera se caracteriza por ser corta y por tener el objetivo de discriminar a los candidatos menos calificados para el puesto. Si ésta se realiza después del llenado de una solicitud tendrá como funciones: corroborar la información recibida, observar la conducta del candidato, mencionar las características del trabajo, el ambiente laboral, salario, prestaciones, y sí se considera conveniente, recibir algún documento como título profesional o carta de pasante (Grados, op. cit).

La entrevista principal es donde se logra conocer con mayor detalle la personalidad y habilidades del candidato, para evaluar así sus aptitudes con relación al empleo ofrecido.

Por ser la entrevista amplia la que requiere de más tiempo y en la cual se obtiene mayor información, es importante prever lo siguiente:

- El lugar (procurando un ambiente físico agradable), la fecha, hora y duración aproximada de la entrevista.
- Las actividades del puesto, las condiciones ambientales y los jefes inmediatos.

- Los conocimientos que se tienen del candidato: estos datos pueden obtenerse de la solicitud y la entrevista previa.
- Los objetivos a lograr.
- Las preguntas guía para el entrevistador.

Las preguntas guía que se mencionan se utilizan según el tipo de conducción de la entrevista, ya sea planificada, semilibre o libre. La primera se caracteriza por que sus preguntas se diseñan previamente, lo que le da un carácter rígido. Por el contrario, la entrevista libre se desarrolla a la decisión del entrevistador sin nada preestablecido. Y la segunda es una combinación de ambas, en donde se cuenta con una serie de preguntas que pueden modificarse a la voluntad del reclutador (Acevedo, 1981).

De acuerdo a las habilidades de cada psicólogo será el tipo de entrevista que utilice, generalmente aquellos que tienen más experiencia emplean la entrevista libre, y los que cuentan con poca práctica manejan la planificada.

Independientemente del tipo de entrevista que se use, es importante no saltar ninguna de sus etapas para crear un ambiente agradable que permita obtener la información que se requiere.

La primera etapa es la APERTURA, y se caracteriza por la forma en que se recibe al candidato, la cual le genera cierta impresión que determinará en ocasiones el transcurso de la entrevista.

La segunda fase es el RAPPORT, cuya finalidad es crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Aquí es precisamente donde surgen dos aspectos: el approach y la empatía. El approach es el grado de distancia social que se genera entre el entrevistado y el reclutador, la cual depende del tipo de entrevista y de su objetivo. Una de las formas de establecer esa distancia social es el "tuteo", el hablar de usted y la posición del escritorio. La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona para entenderla.

Posteriormente, se obtiene la información más importante de la entrevista como datos generales y escolares, los cuales se consiguen mediante preguntas directas tales como ¿Dónde vive usted?, ¿Cuál es su nivel de estudios?, ¿Qué cursos ha tomado?. A esta parte se le llama DESARROLLO.

La siguiente etapa se le denomina CLIMA ya que es donde se investiga sobre aspectos personales, como el concepto que tiene el candidato de sí mismo y de sus metas. Estos pueden obtenerse de forma abierta, por ejemplo ‘plátiqueme qué planes tiene para el futuro’.

Finalmente se llega a lo que se llama CIERRE, en el cual se le da al solicitante una indicación de que la entrevista está por terminar, una forma de hacerlo es preguntarle si tiene algo que agregar.

Por su parte Cardona Herrero (1991), además de las fases mencionadas, incluye las siguientes etapas: presentación de la empresa, del reclutador y del puesto, agenda de la entrevista y recapitulación. La presentación es información que se le da al aspirante para que conozca las ventajas de trabajar en esa empresa y las características del puesto que se le ofrece. La agenda consiste en indicarle la etapa del proceso de selección en que se encuentra y lo que se pretende con la entrevista, esto le ayuda a sentirse menos nervioso. La recapitulación es para el reclutador, puesto que es el tiempo que ocupa para registrar la información recabada, ya sea en una ficha o en un reporte de entrevista.

Lo mencionado son las fases de una entrevista, pero la información que se obtiene de la misma se divide en las siguientes áreas:

- * **GENERAL:** estos datos se refieren al nombre, edad, estado civil, domicilio y teléfono. Aunque esta información ya está en la presolicitud, puede servir al reclutador para crearse una idea de la persona entrevistada.
- * **ESCOLAR:** la escolaridad del candidato es información con la cual se detecta la enseñanza que recibió, su entorno social y económico, y si cuenta con los conocimientos necesarios de acuerdo al puesto. En este aspecto también es importante investigar si ha

asistido a cursos, con que objetivos, quien los dio, quien los promovió y si están relacionados con su carrera.

- * **OCUPACIONAL:** con este tipo de información se logra notar el desempeño, el nivel de logro y la experiencia que ha adquirido el aspirante. Es por ello que se indaga sobre los nombres de las empresas en las que ha trabajado, las fechas de ingreso, los puestos que ocupó, los ascensos que obtuvo, sus sueldos, los motivos de egresos y los nombre de los jefes.
- * **CONCEPTO DE SI MISMO:** en este aspecto se pretende conocer la percepción que tiene el candidato de sí mismo, si se sobre valora o se devalúa. Dicha información es útil para denotar la coherencia existente con los datos de la entrevista.
- * **METAS:** al investigar sobre los objetivos de una persona, se logra detectar sus intereses a cumplir a corto, mediano y largo plazo, lo que hace para llegar a ellos y si están relacionados con sus capacidades.
- * **FAMILIAR:** en esta área se cuestiona al candidato sobre la ocupación y nivel de estudios de sus hermanos, hijos, esposa y demás familiares. También es importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, los valores predominantes y la forma en que son transmitidos, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.
- * **PASATIEMPOS:** esto se refiere a las actividades que realiza el sujeto en su tiempo libre, si son actividades grupales o individuales, con lo cuál se refleja la personalidad del mismo y, la relación de estos con sus intereses y metas.
- * **SALUD:** es este aspecto se pregunta al entrevistado sobre las enfermedades que ha sufrido, si dejaron secuelas, si son hereditarias, las causas de muerte de sus parientes, entre otros (Grados, op. cit.).

Al obtener esta información es frecuente que los reclutadores comentan errores, es por ello que se sugiere:

- No tener entrevistas de otras personas, ya que podrían proporcionar información al candidato.
- Evitar llamadas telefónicas y/o interrupciones, en caso de no lograrlo se pide disculpas.
- Realizar sólo 4 entrevistas por día como máximo.

- Dejar un tiempo entre cada entrevista para atender asuntos cotidianos, con ello se atiende mejor al solicitante y, el entrevistador estará más satisfecho y relajado.
- Apuntar dudas para no olvidarlas.
- No facilitar las respuestas.
- No dar por entendida ninguna frase poco clara.
- No dar información que distorsione la entrevista.
- No averiguar todo sobre un candidato, sino dejar que se lo cuente.
- Evitar luces cercanas.
- Sonreír con naturalidad, lo cual hace que el entrevistado se tranquilice.
- Mirar directamente al solicitante al inicio de la entrevista para darle confianza.
- Usar un tono de voz moderado.
- No hablar rápido.
- Al dar información se puede apoyar de gráficos.
- No iniciar sí se desconoce el puesto y los objetivos de la entrevista.
- Evitar hacer juicios del candidato y no dejarse llevar por prejuicios.
- No tratar asuntos demasiado personales.
- Hacer el reporte de la entrevista con datos relevantes.

Evitando estas situaciones se podrá evaluar sin sesgos las habilidades, conocimientos y la personalidad del candidato.

2.5. Evaluación Técnica

Otro método para determinar si un candidato cumple con los requisitos del puesto, es la evaluación técnica. La experiencia técnica son los conocimientos que se obtienen dentro de una institución educativa o en un empleo anterior. Por lo que la evaluación requiere de un instrumento diseñado por un psicólogo para detectar los conocimientos o la experiencia de los candidatos de acuerdo al puesto.

Según Arias (1986), esta fase la lleva a cabo el jefe inmediato que tendrá al futuro empleado, la cual llama evaluación práctica.

Es importante que la evaluación técnica anteceda a la psicológica, para ahorrar tiempo y dinero cuando la persona no cuente con los conocimientos prácticos que la compañía solicita (Grados, 1988).

2.6. Evaluación Psicológica

Al llegar un candidato a la evaluación psicológica lo que se pretende es obtener datos de su capacidad intelectual y emocional, generalmente. Estas características se evalúan mediante los tests, con los que se mide la conducta humana (Brow, 1980). Para Pichot (1989) un test mental es "una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal conducta se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativamente, ya sea tipológicamente" (citados en Huitron y Ramírez, 1993, p.46).

Se puede afirmar que un test o prueba psicológica tiene la función de medir diferencias entre individuos y, por lo mismo, se utiliza en la selección como medio para determinar cuál de los candidatos será más eficiente en un trabajo.

Debido a que un test no mide todas las capacidades que se requieren para un puesto, es necesario utilizar una batería psicológica, la cual "es un conjunto de pruebas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades" (Grados, 1988 p. 246).

Para elegir la batería psicológica se requiere conocer el puesto y las habilidades necesarias para desempeñarlo, las pruebas que existen en el mercado para evaluar esas habilidades, y corroborar que éstas cuenten con las siguientes características:

*Validez: se refiere a la exactitud con que se puede hacer medidas significativas y adecuada de los rasgos que se pretende medir.

*Confiability: este concepto engloba consistencia, es decir, que se obtienen resultados similares cuando se aplica la prueba a una persona en dos momentos distintos.

*Normalización: es un proceso mediante el cual se obtienen parámetros de una población.

*Tipificación: esto hace referencia a las condiciones en las que se aplicará el test.

*Estandarización: es un método que permite interpretar los datos (Huitron y Ramírez, 1993).

Las pruebas que se utilicen deben requerir poco tiempo para su aplicación, calificación e interpretación, y tienen que ser económicas para que se ajusten al presupuesto proporcionado por la empresa.

Según Grados (op. cit.) las baterías comprenden la siguiente clase de pruebas:

⇒ Pruebas de Inteligencia.

⇒ Pruebas de Personalidad.

⇒ Pruebas de Interés o Preferencias.

⇒ Pruebas de Aptitud o de Habilidades.

Las cuales se aplican para obtener información del candidato de acuerdo a su inteligencia, personalidad, habilidades y aptitudes; de esa manera se puede determinar si se adapta al puesto para el que está siendo seleccionado.

2.7. Verificación De Referencias

La verificación se realiza para confirmar que el solicitante trabajó realmente en las empresas que indico. Con esa comprobación se evalúa responsabilidad, puntualidad, honestidad y capacidad para recibir o dar ordenes. De igual forma se puede investigar sobre los antecedentes penales y las cartas de recomendación, si fueron requeridas.

Algunos directivos consideran que la información que se obtiene en la verificación es poco útil y que los candidatos se resisten a darla. Otros creen que si las referencias se

verifican correctamente, los datos que se obtengan se repetirán en la entrevista o en la evaluación psicológica.

Aun así, se comprueban los datos laborales y escolares por vía telefónica, visitas personales o cartas a las compañías donde laboró el solicitante. Las desventajas de la forma escrita, es el elogio al aspirante y la modificación de la información. En cambio, cuando se verifican las referencias personalmente, se contrasta la información con los gestos, actitudes y movimientos corporales de la persona que está proporcionando los datos.

2.8. Examen Médico

Con el examen médico se conoce si el candidato tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo, sin consecuencias negativas para sí mismo o para las personas que le rodean (Grados, op. cit.).

Este examen llega a influir en la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. También ayuda a establecer al nuevo empleado en un puesto acorde a sus características físicas.

Arias (1986) considera que con la exploración médica se logra:

- A) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- B) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto-contagioso pueda transmitir la enfermedad.
- C) Propiciar el desarrollo empresarial mediante la asignación de labores de acuerdo a la capacidad física del trabajador.
- D) Proteger al individuo de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

Por lo tanto, un candidato es rechazado cuando presenta una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que perjudique más su salud, la de sus compañeros de trabajo o las propiedades de la organización.

2.9. Decisión Final

El último paso del proceso de selección es organizar los datos recabados en lo que Grados (op. cit.) llama conclusión. La conclusión se utiliza para comparar la información obtenida con el perfil del puesto y con ello determinar si será contratado el aspirante. Los tipos de conclusión que se emplean son: abierta, cerrada y mixta.

La conclusión abierta se construye en forma de oficio con el nombre del candidato, puesto para el que es propuesto, resultados obtenidos de las pruebas aplicadas (inteligencia, interés y aptitudes), diagnóstico, pronóstico, firma y departamento de quien elaboró el reporte.

La característica de la conclusión cerrada son las gráficas que representan la información, ya sea, mediante rangos numéricos, en forma porcentual o por puntuaciones de las calificaciones obtenidas en cada prueba. De igual forma se incluye el nombre del candidato, puesto que solicitó y una interpretación de los datos expresados de acuerdo a las características más sobresalientes del candidato.

La combinación de ambos métodos es lo que se llama conclusión mixta, la cual cuenta con la ventaja de disminuir los aspectos subjetivos del formato abierto y la mala interpretación de las graficas en la conclusión cerrada. Para disminuir los problemas en la interpretación es necesario que el psicólogo defina y explique, por escrito, lo que ha medido, de tal forma que quien lo lea comprenda la información presentada y pueda ser útil para tomar la decisión final.

El jefe del departamento y el reclutador son los que se encargan de comparar la conclusión con el perfil del puesto para decidir la contratación, ya que conocen las características del trabajo que se ofrece y serán responsables de las actividades del futuro empleado (Arias, op. cit.).

2. 10. Inducción U Orientación

La finalidad de la inducción es incrementar la eficiencia del personal que se ha contratado mediante técnicas de entrenamiento y desarrollo de personal.

La inducción u orientación es un programa de capacitación en donde se emplean folletos, películas o exposiciones para informar a los nuevos empleados sobre: como y donde cobrar, vacaciones, fiestas, atenciones especiales con los trabajadores, premios de puntualidad, comedores, sistemas de transporte, horarios, sanciones, entre otros. También se habla de las actividades del puesto y en algunos casos se llevan a la práctica para comprobar que las realiza de la mejor manera u observar los errores que comete.

La capacitación en algunas empresas se proporciona cuando el empleado está laborando y en otras antes de que inicie sus labores.

Es importante mencionar que dichos programas tienen que estar aceptados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, quien también se encarga de expedir las constancias de participación.

Al concluir la inducción u orientación se considera que el empleado ya tiene la capacidad y habilidad para desempeñar el puesto que se le ofreció. Por lo tanto, se considera que el proceso de reclutamiento y selección ha concluido.

CAPITULO 3

PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL PARA EL PUESTO DE DEMOSTRADOR

El proceso de reclutamiento y selección de personal se emplea para contratar a una persona cuyas características se adapten al puesto que se le ofrece, por lo que requiere de atención especial para disminuir la población que no cumpla con los requisitos de la vacante, y así reducir costos (monetarios y en tiempo), tanto para la empresa como para el candidato.

Aun cuando son varias las ventajas del proceso de selección, existen compañías como Procobarsa que no lo pone en práctica. De ahí que se realice la siguiente propuesta para que dicha institución logre disminuir las problemáticas que presenta con el personal de ventas, como rotación constante de personal, baja producción, insatisfacción del empleado y ausentismo.

En el siguiente apartado se hará una descripción de Procobarsa con el fin de conocer su organización.

3. 1. Descripción De La Empresa Procobarsa

PROCOBARSA (Procesadora y Comercializadora de Barbacoa, S.A.), es una corporación que se dedica a la producción y venta de Barbacoa y Mixiote a tiendas de autoservicio, en su mayoría Comercial Mexicana. Actualmente sus oficinas se encuentran en Lago Valencia #60, Col. Argentina, en donde se elaboran los productos (“Los Hornos”).

La empresa la conforman los departamentos de Dirección General, Gerencia General, Contabilidad, Administración, Crédito y Cobranzas, Coordinación, Promoción, Reparto, Ventas, Producción, Compras e Informática (ver organigrama, Anexo 1).

La información que se presenta en el anexo 1 fue proporcionada por el contador Fernando Chávez Macías, quien en ocasiones funge como Administrador. De igual forma la Sra. Josefina Buendía Villanueva tiene dos cargos; Director General y Encargada de Compras.

Es importante mencionar que existe personal que no está representado en el organigrama o cuyas funciones no están descritas. Por ejemplo, Laura Turcott maneja la cartera de clientes, pero tiene otras actividades que no son tomadas en cuenta como son: archivar documentación, contestar llamadas telefónicas, recibir reportes y pedidos, elaborar cartas, llenar credenciales, entre otros. Sucede lo mismo con el auxiliar contable, el cual no figura en la organización de la empresa y tiene las siguientes obligaciones: apoyar al departamento de contabilidad, realizar las funciones de Laura en su ausencia, recibir la mercancía de producción, y supervisar al personal del restaurante que se encuentra a un lado de los “Hornos”. Por otra parte, el departamento de Coordinación depende de las ventas que se realicen en los centros comerciales, sin embargo está bajo el mando de crédito y cobranzas. Asimismo, la sección de reparto mantiene una relación directa con producción y no con el grupo de promotores.

Con lo mencionado se observa la falta de organización que existe en Procobarsa y la nula existencia de división de trabajo, por lo que una persona tiene diversas actividades e interviene en otros departamentos, lo cual provoca insatisfacción por labores excesivas o por ser funciones que no se establecieron dentro del contrato.

Es así, que se sugiere a la compañía reelaborar su organigrama y realizar la descripción de las funciones de cada empleado, es decir, que elabore el análisis de los puestos que la conforman.

La empresa tampoco cuenta con un departamento de Recursos Humanos o de Reclutamiento y Selección de Personal. Esto en parte se debe a que es una compañía familiar, es decir, los puestos de mayor jerarquía los ocupan los hijos de la Sra. Josefina Buendía. Además, la mayoría de sus empleados (vendedores, repartidores, chóferes y

personal de producción), fueron recomendados por los trabajadores. Es por ello que en pocas ocasiones se ha visto en la necesidad de poner anuncios en periódicos para atraer personal.

Generalmente el “proceso de reclutamiento y selección de personal” que lleva a cabo Procobarsa en el área de ventas (para el cual se diseña la presente propuesta), está constituido por entrega de documentos como son: solicitud de empleo, copia de acta de nacimiento, comprobante de domicilio y constancia de estudios. Posteriormente la Sra. Cecilia Cruz tiene una entrevista con el candidato para indicarle sus funciones, el día y horario que tendrá que reportarse, la fecha en que verá el vídeo de capacitación, los días de entrenamiento y le entrega una hoja de recomendaciones. En ocasiones algunos de estos pasos son saltados o no los realiza la coordinadora. Finalmente se le manda a capacitar con un demostrador con experiencia, quien le muestra las labores a realizar. Después de una o dos semanas se le deja como titular en una tienda o con un compañero de acuerdo al personal asignado a cada centro de trabajo.

Por lo tanto, no existe un proceso selectivo y tampoco un programa de capacitación. A pesar de que este último lo realizan con un vídeo y unos días de entrenamiento, éste es deficiente a causa de que no se toman en cuenta las actividades menos frecuentes como son: 1) las diferencias en cuanto a las labores entre tiendas (por ejemplo, en unas se limpia solamente la vaporera, en otras se tiene que asear toda el área utilizada), 2) la forma de ingreso a los centros de trabajo (sí existe puerta exclusiva para empleados, sí es necesario una carta de ingreso, sí tiene locker para demostradores, entre otros), y 3) la seguridad interna (marcar las cosas personales como plumas, libretas, dulces y medicamentos; hacer la previa transferencia o avisar al encargado del departamento de cocina para tomar platos, servilletas, cucharas, vasos, tapas, bolsas y verduras; no tomar degustación de otros productos de la Comercial).

En los días de entrenamiento, al nuevo demostrador no se le informa sobre los aspectos mencionados, pues se le da más importancia a la venta y, por lo mismo, se le llega a desplazar de sus funciones para hacerlo más rápido. En el peor de los casos, ni el vídeo ni

la capacitación se le proporciona, lo cual genera problemas con los jefes de Comerciales, ya que son ellos los que se encargan de indicarle sus actividades. Esto ocasiona que los trabajadores quemen las resistencias de las vaporeras, provoquen la descomposición del producto por mal manejo, tengan dificultades con el personal de seguridad por desconocer el sistema de la tienda, entre otras situaciones.

Además, se han presentado una serie de problemáticas con los promotores como son:

- * Falta de honestidad (tomar artículos de la tienda sin pagar).
- * Pasividad.
- * Irresponsabilidad.
- * Falsificar información.
- * Falta de compromiso con la empresa.
- * Actitud negativa.
- * Falta de compañerismo.
- * Abuso de confianza en los centros de trabajo.
- * Dar información de Procobarsa a los compradores (Comercial Mexicana).
- * Delimitar tiempo y trabajo.

Para disminuir la mayoría de las dificultades que se presentan es necesario que se lleve a cabo un proceso de reclutamiento y selección, incluyendo un programa de capacitación. De ahí deriva la importancia de la propuesta que se realiza a continuación.

3.2. Requisición

El primer paso de la propuesta para reclutar y seleccionar a los demostradores de Procobarsa, es la requisición. Con este documento se dará a conocer las necesidades de personal y los requisitos que deben cubrir el o los candidatos.

Antes de solicitar personal, la compañía debe determinar si establecerá un departamento de selección o si contratará los servicios de una agencia de colocación. Se

recomienda el ingreso de una psicóloga temporalmente para que reestructure el organigrama, establezca políticas empresariales, realice los análisis de puestos, ponga a prueba la propuesta y elabore un sistema de motivación. Finalizado el trabajo, Procobarsa decidirá la instalación del departamento de Recursos Humanos o si pedirá apoyo cuando sea necesario de una psicóloga externa. Cualquiera que sea la decisión de la empresa, el encargado del departamento, en donde se requiere personal, debe llenar una solicitud de empleado.

En el anexo 2 se presenta una requisición; en ella se especifica el departamento, el puesto, a quién se sustituye, horario, días de labores, salario, funciones, condiciones de trabajo y requisitos que debe llenar el candidato (edad, escolaridad, experiencia; características físicas, intelectuales y personales para cubrir la vacante). Este documento está diseñado de tal forma que pueda aplicarse a cualquier puesto existente en la compañía, y para su llenado se necesita consultar el correspondiente análisis.

3.3. Análisis De Puestos

El análisis de puesto es un documento en donde se hace una descripción detallada de las actividades que se realizan en una unidad de trabajo, por lo que es de vital importancia para el proceso de reclutamiento y selección.

Como se mencionó con anterioridad, la corporación no cuenta con los análisis de los puestos que la conforman. Sin embargo, para fines del presente trabajo se elaboró el análisis del puesto de demostrador.

Este análisis se logró realizar por la experiencia (10 años) y la diversidad de tiendas en las que laboró la autora de la presente propuesta como empleada de Procobarsa. De tal forma que no necesito hacer entrevistas u observaciones a otros trabajadores para elaborar la descripción que se presenta en el Anexo 3.

Esta descripción se elaboró según el formato de análisis que propone Reyes Ponce (1994), en la que se incluye encabezado, descripción genérica y descripción específica del puesto. En el encabezado se dejó un espacio para anotar el número o clave que la compañía pueda asignar al empleo posteriormente.

3.4. Fuentes Y Medios De Reclutamiento

Como Procobarsa requiere de personal temporal, es decir, de empleados que sólo laboren dos o tres días a la semana, puede utilizar tres fuentes de reclutamiento con las cuales economiza gastos:

1) Una fuente es la propia empresa; en ella se puede dar a conocer, mediante un cartel, las vacantes para los siguientes puestos: demostrador, chofer, repartidor, entre otros de la misma jerarquía. Es importante que los promotores estén enterados cuando se solicita personal, ya que tienen contacto con personas que quieren cambiar de compañía o suelen tener conocidos (familiares o compañeros de clase) que desean trabajar los fines de semana.

2) Las escuelas son otra fuente de reclutamiento. Debido a la situación económica que se presenta, existe la necesidad en los jóvenes de estudiar y trabajar a la vez, por lo que al ingresar a Procobarsa satisfacen ambas necesidades.

Un aviso que se puede colocar en las escuelas es el que se muestra en el anexo 4, en donde se indica el nombre de la institución, el puesto ofrecido, los requisitos para cubrirlo y la información necesaria para que soliciten la vacante (día, lugar, hora y con quien deben presentarse). Los datos que se utilizan para hacer atractiva la oferta de trabajo son los días de labores, Seguro Social, Afore y la indicación de que no se necesita experiencia. Es importante mencionar que en este aviso no se especifica el manejo del alimento, para que conozcan todos los detalles en una entrevista, en la cual se modifiquen sus creencias.

Ha llegado a suceder que al poner anuncios las personas hablan para pedir informes, más la mayoría no se presenta. Esto puede disminuir si se le indica que al asistir se le dará

una información más amplia de todo lo relacionado al puesto, y así incitar a que acudan aquellas personas interesadas. Es necesario hacer una investigación en cuanto a los salarios que ofrecen otras empresas, ya que podría ser una de las causas de la inasistencia.

3) Otra forma en que Procobarsa puede reclutar a su personal y de manera económica, es realizando un Archivo de Personal de aquellos que se presentan o hablan de forma espontánea.

Estos son algunos lugares en donde se puede buscar personal, aunque también se recomienda colocar anuncios en periódicos; siempre y cuando se necesite llenar varias vacantes o cuando no se tengan los resultados esperados con las fuentes mencionadas.

3.5. Entrevista Inicial Y Solicitud

En esta fase del proceso de reclutamiento se sugiere reunir a un grupo de aspirantes, entre 10 y 15 aproximadamente, para informales de las actividades del puesto, días de labores, horario, salario inicial, prestaciones y las ventajas de trabajar en esta compañía. Esta información sería provechosa si se utilizan apoyos visuales, como el vídeo que se tiene para la capacitación. Esta estrategia cuenta con la ventaja de disminuir el tiempo en la explicación de las funciones de un promotor a cada solicitante.

Terminada la información general, se propone pasar a cada candidato a una entrevista corta para conocer la percepción del trabajo que se le ofrece y modificar sus creencias o prejuicios. A los aspirantes que muestren interés, se les pedirá una solicitud para obtener algunos datos y de ahí partir a la entrevista con preguntas como: ¿Por qué no continuó estudiando?, ¿Tiene planes para continuarlos?, ¿Cómo te sientes ante el exceso de actividades escolares?, ¿Cómo resuelves la falta de tiempo y el exceso de trabajo?, ¿Cuáles eran tus responsabilidades en ese puesto?, ¿Por qué lo dejaste?, ¿Cómo te comportas con una persona desconocida?, en un grupo de reciente formación ¿Cómo empiezas a relacionarte?, ¿Cuáles son tus características principales?, ¿Qué disponibilidad tienes para presentarte en tiendas que se encuentren retiradas de tu domicilio?, ¿Quiénes intervienen en

el sostenimiento de la familia?, entre otras. Es importante realizar estas preguntas, ya que es información que no se obtiene en la solicitud ni en las pruebas, además como son pocas, no es necesario planear una entrevista larga.

En esta etapa se evaluaría facilidad de palabra, higiene personal, dinamismo, iniciativa, inseguridad o introversión del aspirante; observaciones que se pueden anotar en la solicitud.

3.6. Evaluación Técnica

En cuanto a la evaluación técnica se considera que no es aplicable al trabajo de un demostrador puesto porque no es necesario que el candidato tenga experiencia, conocimiento de algún aparato o de una profesión específica. Además, sería difícil encontrar personas que hubiesen laborado en un puesto similar, específicamente con alimentos, a menos que hayan trabajado en una empresa de la misma rama, las cuales son pocas. Es necesario mencionar que Procobarsa es la compañía que domina en Comercial Mexicana.

La evaluación técnica podría utilizarse en los siguientes cargos: chofer, secretaria contador y encargados de producción, en el caso de esta corporación.

3.7. Evaluación Psicológica

Una vez realizada la entrevista inicial se procede a realizar la evaluación psicológica. La batería que inicialmente se consideró estaba conformada por una prueba de Inteligencia (Wechsler Adult Intelligence Scale) y dos de personalidad (Frases Incompletas con Aplicación en la Industria y, Perfil e Inventario de Personalidad). Estos test fueron aplicados a los demostradores de Procobarsa para observar si detectan las habilidades que se requieren para el puesto. Los resultados se presentan al final del capítulo. Sin embargo, se informa que la primera prueba se descartó al eliminar del perfil las siguientes características: Capacidad de Convencimiento, Rapidez y Precisión, Capacidad de

Organización y Solución de Problemas. Estas destrezas no son necesarias para la selección porque pueden desarrollarse en la práctica o en un programa de capacitación. Por lo tanto, para el análisis de resultados se utilizó la información obtenida de las dos pruebas de personalidad, la cual se comparó con los datos de la Escala de Calificación de Personal.

De acuerdo a los resultados, se decidirá cuales test conformarán la batería que será aplicada a los candidatos que desean entrar a la compañía. Para el reporte de las pruebas psicológicas se estructuró el formato que se presenta en el Anexo 5, en el cual no se consideran las características de Higiene Personal, Dinamismo y Puntualidad, porque las pruebas que se sugieren no las incluye, pero como se mencionó anteriormente, se pueden evaluar mediante la observación y anexarse en la solicitud de empleo. Cabe señalar que dicho formato esta diseñado con las habilidades que se consideraron relevantes y no con todas las que se presentan en el anexo 3.

3.8. Verificación De Referencias

Como se mencionó en el capítulo anterior, la verificación se realiza de la información que dio el solicitante de su nivel escolar y de los trabajos que ha tenido. Referente al nivel de estudios, se solicitará el documento que compruebe que está estudiando o que cuenta con la preparación referida.

Corroborar los datos laborales del candidato, si los tiene, servirá para determinar si modificó la información que dio en la solicitud o en la entrevista. Tal confirmación se puede hacer con una llamada telefónica a una de las empresas en donde presto sus servicios, para cerciorarse que trabajó ahí en el tiempo que indicó y sí su retirada fue por el motivo que reportó. Esto también permitiría tener una percepción de su desempeño laboral. La verificación puede entenderse como pérdida de tiempo, pero si se detecta que el solicitante falsifica datos desde ese momento se tomaría la decisión de no contratarlo, por ser una de las problemáticas que Procobarsa tiene con sus demostradores.

3.9. Examen Médico

Antes de que se tome la decisión final, es decir, contratar o no al candidato, es necesario solicitarle un examen médico en donde se reporte su estado de salud y se afirme que las condiciones laborales no le son perjudiciales.

Dicho examen debe indicar sí el individuo presenta alguna enfermedad contagiosa que pueda transmitirse a través del manejo de alimentos. También debe reportar sí presenta reumatismo, varices, alergias cutáneas u otras enfermedades que puedan complicarse al estar parado por mucho tiempo, con los cambios de temperatura (frió-caliente), con el manejo de jabón, grasa y limpiadores. Sería importante que se informará, en caso de que el aspirante presentara alguna de estas enfermedades, el grado en que las condiciones de trabajo le son dañinas o si puede trabajar en ellas sin ninguna alteración.

Lo mencionado requiere de especial atención, ya que se podría contratar a una persona que en poco tiempo se retire de la compañía o que solicite indemnización por un daño no ocasionado por la misma.

3.10. Decisión Final

Para tomar la decisión final, es necesario reunir y analizar la información de cada solicitante recabada en todo el proceso selección, para decidir quienes serán contratados. Esos datos tendrán que ser comparados con el perfil, con el propósito de distinguir quienes de ellos se asemejan más al puesto. Tal decisión se entregaría como un tipo de conclusión abierta (ver Anexo 6). Los aspectos evaluados que se describirían en la conclusión implicarían las cualidades por las cuales se contrató y las habilidades que le faltan desarrollar al futuro empleado, este último dato es importante para los cursos de capacitación.

3.11. Inducción U Orientación

Para finalizar, el candidato debe pasar por un programa de capacitación, el cual debe contener: la historia de Procobarsa, los departamentos que la conforman, los encargados de cada sección (principalmente con los que va a tener contacto directo), los beneficios que ofrece la compañía (sistemas de motivación, vacaciones, prestaciones, seguro social, entre otras), las actividades que realizará, las estrategias de venta y escenificación de las mismas, la manera en que las características de personalidad influyen en las ventas, las condiciones de trabajo, manejo del producto, forma de ingreso a los centros comerciales y medidas de seguridad en Comercial Mexicana. Dicho programa debe tener su presentación, así como una evaluación.

La inducción no debe de excluirse, dado que provoca que los candidatos se desmotiven por la falta de apoyo, se evita que éstos cometan errores al realizar su trabajo, y como se les instruye en estrategias de ventas se logra influir en la productividad. Por lo tanto, es indispensable que antes de que se les asigne tienda, todos los empleados sean entrenados por una persona especializada.

Lo mencionado es el proceso de reclutamiento y selección que se propone a Procobarsa. Ahora se describirá la aplicación de la batería que se llevó a cabo con los demostradores de la empresa.

METODOLOGIA

OBJETIVO:

Observar si las pruebas psicológicas empleadas (batería), ayudan a distinguir a los trabajadores que tienen mayor habilidad para el puesto de demostrador.

TIPO DE ESTUDIO:

Exploratorio.

TIPO DE DISEÑO:

No probabilístico.

VARIABLES:

HABILIDAD: capacidad necesaria para desempeñar el trabajo de un demostrador como son: Relaciones Sociales, Responsabilidad, Iniciativa, Compromiso con la Empresa, Facilidad de Palabra, Capacidad de Convencimiento, Rapidez y Precisión, Organización, Solución de Problemas y Dinamismo (ver anexo 3).

SUJETOS:

La batería de pruebas psicológicas se aplicó a 35 personas de ambos sexos que laboran en la empresa Procobarsa, cuyas edades oscilan entre 18 y 58 años de edad.

SITUACION:

La evaluación se realizó en una de las oficinas de la compañía, cuya dirección era Presa la Pilas #44, Col. Irrigación. El cubículo tenía un área de 5 x 6 metros aproximadamente, contaba con luz artificial y natural, ventilación, tres escritorios y sillas. El lugar al no ser indispensable y ubicarse en el segundo piso de la casa, contó con privacidad, pero sin eliminación total de sonidos producidos por los mismos empleados.

MATERIAL:

Se empleo una entrevista (anexo 7) y protocolos de las pruebas (WAIS, Frases Incompletas con aplicación a la Industria y, Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon).

La entrevista esta dividida en ocho áreas: Datos Demográficos, Escolaridad y Experiencia, Características del Trabajo, Relaciones Sociales, Habilidad para actuar bajo presión, Aspectos Familiares, Aspectos Personales y Nivel Socioeconómico; cada apartado consta de 5 a 7 preguntas. Con ella se obtuvo información del trabajador sobre las habilidades de Sociabilidad, Responsabilidad, Organización y Planeación, entre otros datos. Además se generó una relación de respeto, confianza y cordialidad entre el entrevistador y el empleado.

PRUEBAS:

A) En la prueba de Frases Incompletas con Aplicación en la Industria de Jaime A. Grados y Elda Sánchez, los evaluados completaron 60 enunciados en el menor tiempo posible, con los que se detectó: Responsabilidad (percepción /significado de la empresa y reacción ante situaciones inesperadas), Relaciones Interpersonales (percepción del padre, la madre, la familia, el esposo, la autoridad y las personas externas), Motivaciones (logros y frustraciones, necesidades afiliativas, intereses fundamentales, interés laboral y metas), y Concepto de Sí Mismo (rasgos y tendencias características, percepción de sus habilidades, temores y percepción del sexo). De este test se utilizaron algunos aspectos para evaluar Sociabilidad y Compromiso con la Empresa. También arrojó información de las metas, objetivos, motivaciones, reacción ante frustraciones, percepción de habilidades y característica de los empleados.

B) El Perfil e Inventario de la Personalidad de Leonard V. Gordon, se divide en dos partes; la primera es el Inventario con 20 conjuntos de 4 frases, y la segunda parte es el Perfil con 18 cuartetos. De cada conjunto el evaluado escogió un enunciado que más se asemejaba a su forma de ser y otro que se acercaba en menor grado. Este test proporciona información sobre: Facilidad de Palabra, Iniciativa, Dinamismo, Sociabilidad y Responsabilidad.

C) La prueba WAIS la conforman dos subescalas, la verbal y la de ejecución. Esta última fue aplicada al personal de ventas y se divide en los siguientes subtests: composición de objetos, figuras incompletas, diseño con cubos y claves. En el primero de ellos, el trabajador formó cuatro figuras (maniquí, perfil, mano y elefante); en el segundo ejercicio se le solicitó identificar la parte faltante de una serie de figuras (puerta, puerco, niña, coche, carta, jarra, hombre con anteojos, violín, barco, foco, emblema olímpico, hombre y perro, mapa, nave, jaiba, espejo, hombre, sol, caballo, leña y niña); en el tercer subtest se le proporcionaron nueve cubos para formar distintas figuras de acuerdo a los ejemplos proporcionados en unas tarjetas; finalmente, en el test de claves el evaluado colocó una serie de símbolos de acuerdo al número impreso con el cual estaba asociado. Los ejercicios de la prueba evalúan las habilidades de Organización, Solución de Problemas, Rapidez y Precisión.

E) La Escala de Calificación de Personal se utilizó con el fin de comparar los resultados de la batería con el desempeño laboral que han mostrado los demostradores. La prueba evalúa: Toma de decisiones, Capacidad de Organización, Responsabilidad, Sociabilidad y Conocimiento del Trabajo; de estos se emplearon los tres últimos. La escala fue llenada por la encargada de personal, en este caso correspondió la evaluación a la Sra. Cecilia Cruz, quien leyó una serie de preguntas para hacer un repaso mental del comportamiento de su subordinado y, posteriormente, elegir una de las opciones que más se ajustaba a las características de esa persona.

PROCEDIMIENTO:

En la primera reunión con la Coordinadora se expusieron una serie de problemáticas que se presentan con el personal del área de ventas (demostradores). Para conocer la organización de la empresa se solicitó al contador Fernando Chávez el organigrama de la misma, el cual realizó en el momento. En una junta posterior se delimitaron las habilidades con las que debían contar los vendedores (ver perfil del puesto, anexo 3). Estas características mantienen una relación con las problemáticas que se presentan en Procobarsa como falta de honestidad, irresponsabilidad, pasividad, falta de compromiso con la empresa, conflictos entre compañeros, entre otros. Por lo tanto, se conformó una

batería de pruebas para detectar las habilidades para el puesto de demostrador y, en un futuro, disminuir las situaciones mencionadas a través de la selección de personal (evaluación psicológica).

Delimitadas las habilidades con las que debían contar los promotores, se seleccionaron tres pruebas para integrar la batería, dos proyectivas (Frasas Incompletas con aplicación a la Industria y, Perfil e Inventario de la Personalidad), y una de inteligencia (WAIS). Asimismo se elaboró una entrevista de apoyo (Anexo 7).

La entrevista y la aplicación de los test psicológicos, se realizó en forma individual y en una sesión para cada empleado, a excepción de dos personas; una que por cuestiones de trabajo se ausentó, y otra que por falta de tiempo no concluyó los ejercicios. La evaluación tuvo una duración aproximada de 90 segundos. Por el tiempo y la cantidad de demostradores, se requirió una semana y media para terminar de obtener los datos.

Finalmente, se solicitó a la Coordinadora un informe sobre el desempeño de sus empleados mediante la Escala de Calificación de Personal, por lo que fue necesario indicarle a la Sra. Cecilia las características de la prueba y la forma de calificar.

INSTRUCCIONES:

El vendedor al presentarse en el lugar de aplicación, fue recibido con un saludo cordial con la finalidad de iniciar el rapport, se le invitó a sentarse y se le explicó el objetivo de la actividad de la siguiente manera: “Estamos como apoyo a la empresa para realizar una estadística y obtener algunos datos de la población de la misma, para ello le haré algunas preguntas y algunos ejercicios, ¿tienes alguna duda?”.

A las personas que cuestionaron la finalidad de la evaluación, se les proporcionó la misma información, y cuando preguntaban por los ejercicios se les mencionó que se verían después.

La primera actividad fue la entrevista, en donde se solicitó honestidad en las respuestas las cuales fueron anotadas por la autora del presente trabajo.

Al terminar, se prosiguió con la aplicación del Perfil e Inventario de Personalidad ofreciéndole al trabajador el protocolo de la prueba y un lápiz sin goma. Las instrucciones fueron: “Bien, ahora realizaremos algunos ejercicios. Aquí tiene varios conjuntos de frases, cada una formada de cuatro enunciados; usted debe leerlos cuidadosamente y escoger una frase de cada conjunto que más se le asemeje a su persona, llenando el espacio que le corresponde en la hilera que está señalando con el signo más. También tendrá que escoger otra frase del mismo conjunto que menos se le parezca y llenar su correspondiente espacio en la hilera con el signo menos, ¿Tiene alguna pregunta?”.

Cuando existían dudas se resolvían corroborando lo mencionado anteriormente y se solicitaba iniciar con la actividad. Al finalizarla se le preguntó al evaluado ¿Qué le pareció?, ¿Se le hizo difícil?, ¿Por qué?.

Para continuar con la prueba de FIGS se le dijo: “Bien, ahora proseguimos con otro ejercicio. Le voy a decir una serie de frases incompletas, las cuales tendrá que responder lo más rápido posible con lo primero que se le venga a la mente”. Como ejemplo se le ofreció la siguiente frase “mi trabajo es...”, con la finalidad de que manifestara lo que pensaban de su labor. Así se continuó con la prueba sin tiempo límite. A las personas que tardaron en contestar se les incitó a responder con lo primero que pensaban, si aun así no contestaba, se proseguía con otra oración para regresar al reactivo no llenado en un momento posterior. Es importante mencionar que a ninguno de los trabajadores se le suspendió la actividad por no responder a tres frases en forma consecutiva. En este caso, las respuestas fueron anotadas por la entrevistadora.

Posteriormente se aplicó la prueba WAIS, iniciando con el subtest de claves, para ello se ofreció al sujeto el protocolo del ejercicio y un lápiz. Las indicaciones fueron: “Mire estos cuadros. Observe que cada uno tiene un número en la parte superior y una marca en la inferior. Cada número tiene un signo diferente. Ahora vea éstos que tienen en la parte

superior un número y en la parte inferior un espacio en blanco. Aquí hay un dos, debe poner esta marca, aquí hay un uno y debe poner esta marca, aquí hay un tres y debe poner esta marca. Ahora haga los ejercicios hasta aquí”. Esto último se indicó mientras se le hacía la distinción entre los ejemplos y la prueba en sí. Al concluir los primeros reactivos se indicó lo siguiente: “ahora cuando le diga empiece, inicie aquí y llene cuantos cuadros pueda sin saltarse ninguno, listo, empiece”. En esta actividad se puso atención al llenado del protocolo para que el empleado no omitiera ningún cuadro. El tiempo proporcionado para culminar el ejercicio fue de 90 segundos.

Se continuó con el ejercicio de figuras incompletas dando la siguiente instrucción: “Ahora le voy a enseñar unos dibujos en donde falta una parte importante. Mire cada uno de los dibujos y dígame lo que le falta”. Mientras se le mostraba la lámina se le indicó lo siguiente: “ahora mire el dibujo y dígame que parte importante le falta”. A las personas que dieron una respuesta incorrecta se les dijo: “ve, le falta la perilla” en el primer reactivo, y “ve, le falta la cola” en el segundo. A partir de la tercera tarjeta no se le brindó ayuda alguna y se le dio 20 segundos para responder a cada lámina. En los casos en donde señalaba la parte faltante se consideró como respuesta. Los aciertos y errores fueron anotados por la examinadora en el protocolo correspondiente.

El siguiente subtest fue el de diseño con cubos, en este caso se ejemplificó la actividad diciéndole: “¿ve estos cubos?, todos se parecen, algunos lados son rojos, otros son blancos y, otros tienen la mitad roja y la mitad blanca; los voy a poner juntos para hacer un diseño, observe”. Una vez formado, se solicitó al demostrador que hiciera una figura igual con otros cubos. Si igualaba el diseño se pasaba al siguiente reactivo, de no ser así se repetía el ejemplo indicándole “obsérveme otra vez”. Ya formado se le dijo “ahora trate otra vez y asegúrese de hacerlo como el mío”. En el ejercicio dos se le mostró una tarjeta con el diseño a realizar solicitándole lo siguiente: “vamos a hacer que los cubos queden como esta figura, obsérveme primero”. La entrevistadora realizó el diseño para ejemplificarlo y después lo deshizo para que el promotor lo formara con la indicación de: “ahora vea la figura y haga una igual con estos cubos. Siga adelante y avíseme cuando haya terminado”. Si no volvía a responder correctamente se le ejemplificaba una vez más

señalándole: ‘véame de nuevo’. Con los siguientes diseños se le dio una sola instrucción: ‘ahora haga esta figura e indíqueme cuando haya terminado’ o ‘realice ahora esta’. El trabajador empleo 6 cubos del ejercicio 1 al 6, y se le dio un tiempo de 60 segundos. En los restantes (7-10) ocupó 9 cubos con un tiempo límite de 120 segundos. En el protocolo se anotó el tiempo de ejecución. En esta actividad se suspendió la prueba a cinco demostradores por equivocarse en tres ejercicios consecutivos, aunque les faltaba 1 ó 2 para concluir la actividad.

El último subtest aplicado fue el de composición de objetos. Las indicaciones para esta actividad fueron: ‘si estas piezas se unen forman algo, siga adelante y acomódelas tan pronto como pueda’ o ‘póngalas juntas lo más rápido posible’. Esta última instrucción fue dada cuando se había aplicado ya un reactivo. Los tiempos proporcionados para las actividades fueron: 120 segundos para el maniquí y el perfil, y, 180 segundos para la mano y el elefante. Al finalizar la prueba se le preguntó si se le hicieron difíciles los ejercicios y se concluyó agradeciendo su participación.

ANALISIS DE RESULTADOS

Este apartado se iniciará con un estudio de las habilidades que se consideraron para conformar la batería de pruebas, las cuales son: Relaciones Sociales, Responsabilidad, Honestidad, Compromiso con la Empresa, Facilidad de Palabra, Capacidad de Convencimiento, Rapidez y Precisión, Amabilidad, Organización, Solución de Problemas, Iniciativa, Higiene Personal, Dinamismo y Puntualidad.

Estas características son ideales para que una persona pueda desempeñar el papel de demostrador, pero no son necesarias para la selección porque algunas de ellas pueden adquirirse en la capacitación o al realizarse el trabajo. Además es costoso para ProcoBarsa realizar una evaluación que implique esos aspectos. Por lo tanto, Rapidez y Precisión se descartan porque la experiencia demuestra que se desarrolla en la práctica. La capacidad de Organización es importante para lograr ventas rápidas, lo cual se obtiene cuando los trabajadores llevan un orden en sus actividades y con los materiales que utiliza. Generalmente a los empleados de nuevo ingreso se les manda a trabajar con la ayuda de un promotor, quien le muestra esa organización que se lleva diariamente, por lo que es una habilidad que no se requiere constantemente. Ahora, Solución de Problemas se consideró para evitar conflictos entre compañeros y con los compradores, pero un individuo sociable no tendrá muchas dificultades con los primeros, con los segundos tendría que ser más asertivo. La asertividad no se tomó como importante al definir el perfil del puesto, aunque ayudan las sugerencias que se dan en el entrenamiento para tratar al cliente, sería conveniente que a los promotores se les proporcione un curso al respecto. Finalmente, Capacidad de Convencimiento no es fácil de encontrar en las personas más bien se tendría que entrenar al personal en estrategias de ventas, específicamente, con alimento.

Por consiguiente, las características seleccionadas son: Relaciones Sociales, Responsabilidad, Iniciativa, Compromiso con la Empresa, Facilidad de Palabra, Dinamismo, Honestidad, Higiene Personal, Amabilidad y Puntualidad. Las últimas cuatro se eliminan del análisis de resultados por ser aspectos que no se pueden evaluar mediante pruebas, sino a través de la observación o mediante la verificación de referencias

(Honestidad). La finalidad es observar que sí con la batería se logra distinguir a las personas cuyos rasgos se asemejan al perfil de demostrador, por lo tanto, sólo se consideran las habilidades que se evaluaron con ésta. Las pruebas utilizadas se mencionan a continuación. Solamente se aclara que WAIS, aunque se aplicó, se descartó porque evalúa Rapidez y Precisión, Solución de Problemas, Capacidad de Convencimiento y Organización, aspectos no relevantes.

El Perfil e Inventario de Personalidad se eligió para evaluar Responsabilidad, Relaciones Sociales, Dinamismo y Ascendencia (Iniciativa y Facilidad de Palabra). Gordon dice que la primera es una característica de las personas que permanecen en cualquier trabajo, que son constantes, decididas y de confianza. En cambio, aquellas que son sociables se caracterizan por su gusto al estar entre gente y al laborar con ellas, por eso se dice que son gregarias. Por otra parte, los individuos dinámicos son aquellos que constantemente se encuentra en movimiento, trabajando o en otra actividad. Ascendencia es una cualidad de los seres humanos verbalmente predominantes, seguros, activos y con iniciativa. Estas habilidades las deben poseer los demostradores para poder disminuir algunas de las problemáticas que se presentan en Procobarsa como son: pasividad, irresponsabilidad y falta de compañerismo.

La prueba de Frases Incompletas se aplicó para obtener información de Relaciones Sociales y Compromiso con la Empresa. La primera se observa en enunciados que hablan de la relación que mantiene la persona con su padre, su madre, la familia, la esposa(o) o el novio (a), la autoridad y las personas externas. Del análisis de resultados se eliminaron los primeros 4 aspectos porque los problemas familiares no son indicativos de Sociabilidad, la cual se percibe con los dos últimos apartados. Por otra parte, Grados y Sánchez dicen detectar Responsabilidad, pero con ella se percibe si el evaluado se siente comprometido con su compañía. También FIGS da a conocer las metas, motivaciones, reacción ante frustraciones y la percepción de habilidades de las personas. Si bien estos aspectos no se consideraron para su elección, son de utilidad ya que detectan los objetivos del evaluado, la relación de éstos con el trabajo y en algunos casos se mencionaron las características del perfil, con lo que fue posible corroborar la información de Gordon.

Por último, la Escala de Calificación de Personal (E.C.P.) se empleó con el fin de detectar Responsabilidad, Relaciones Sociales y Conocimiento del Trabajo. La primera el autor dice que es “la voluntad para realizar y cumplir las obligaciones de un empleo. La siguiente es la capacidad “para relacionarse bien con los demás, obteniendo su respeto y confianza”, la cual llama Aceptabilidad. En lo que concierne a Conocimiento del Trabajo, se define como la destreza y dominio de los conocimientos teóricos y prácticos para realizar las actividades que se han encomendado. Los datos de esta prueba sólo pueden compararse con los resultados del Perfil e Inventario de Personalidad porque ambas evalúan Sociabilidad y Responsabilidad. Es importante mencionar que estas características han sido descritas por los autores de forma similar, por lo tanto se puede comparar la información.

Se prosigue con la descripción de los datos obtenidos con la batería, no sin antes aclarar que la calificación de Gordon se transformó en percentil de acuerdo al conjunto de mujeres del más bajo nivel administrativo, en la empresa de servicios públicos (grupo de comparación). A pesar de que los percentiles fueron estandarizados en E.U., éstos dan una idea de la forma en que se distribuyen los evaluados en la escala y evitan caer en el error de considerar como promedio una calificación de 18 (de 36 que pudo obtener), cuando su percentil indica que es bajo, ya que solamente 3% de la población obtiene un puntaje igual o menor. Asimismo, los vendedores se distribuyen en el rango de los percentiles de manera similar al grupo de comparación, a excepción de un promotor que en Responsabilidad no alcanzó percentil 1, es decir, ninguna persona obtuvo un puntaje igual. De tal manera que en Ascendencia (Facilidad de Palabra e Iniciativa) la calificación más alta fue de 29 con percentil 96, y la más baja 11 con percentil 10; en Sociabilidad fue de 27 (84) y la más baja 10 (4); en Responsabilidad fue de 34 (96) y 15 que no alcanza percentil 1; en Dinamismo la más alta fue de 34 (97) y la más baja de 11 (1). Entonces se concluye que los trabajadores se encuentran dentro de los límites de los percentiles, a excepción de uno.

Mencionado lo anterior, se inicia el análisis por demostrador. La primera en la lista es Claudia Amador, quien es soltera, tiene 23 años, es estudiante de “leyes” y trabaja en un despacho. Antes de continuar con Claudia, es importante mencionar que estaba pasando por una situación difícil que no aclaró pero que comentó al final de la evaluación, y en sus

respuestas se nota las consecuencias que le ocasionaban. Una de esas secuelas la reveló al decir: “seré feliz cuando terminen mis problemas”, “desearía ser menos impulsiva” y “estoy confundida”. Sus palabras además de proyectar su sentir, demuestran su reacción ante frustraciones, es decir, se siente mal y confundida; entre otras como deprimirse, enojarse y buscar las causas. Esa confusión que manifestó también se observó en sus respuestas contradictorias, como en la prueba de Frase Incompletas en donde negó y afirmó a la vez que le gusta la convivencia. Es probable que Claudia sea poco sociable, dado que su calificación en Gordon (20, percentil 41) así lo indica. Aunque dice llevarse bien con sus compañeras, es claro que tiene dificultades para laborar con ciertos demostradores, por eso cuando se le preguntó con quién le gustaría estar respondió: “no me acoplo con cualquier persona”. Esa falta de habilidad es lo que reporta el 2 que obtuvo en la Escala de Calificación, de esa manera se dice que “con los demás no se relaciona demasiado bien”. Además, percibe aspectos desagradables de la gente externa; siente desconfianza, se pone nerviosa y las describe como “manejables” y “sin criterio”. De forma muy similar se expresa de las Autoridades, a quienes considera “irracionales en algunos momentos” y le gustaría que fueran “más lógicos”. Generalmente resalta los aspectos negativos de los seres humanos y es probable que se manifieste en la relación que mantiene con ellos. Esto es lo que corresponde a Sociabilidad, en cuanto a Responsabilidad se notó que sus puntuaciones varían significativamente, en Gordon logró 32 (87) y en la Escala de Calificación de Personal 2. La última indica que no acepta sus responsabilidades, pero llama la atención tal descripción ya que en el Perfil e Inventario de Personalidad alcanzó una de las más altas notas de todos los empleados que se evaluaron. Por otra parte, ella afirma que cumple con sus obligaciones, que se presiona y que se exige; comentarios que reflejan compromiso, a menos que sus múltiples tareas (la escuela y el despacho), le impidan presentarse a trabajar en Procobarsa y por eso se le reporte como “irresponsable”. Otro aspecto en donde también obtuvo un puntaje que concuerda poco con sus actividades es en Dinamismo (25, percentil 46); la cual refiere una vitalidad promedio, pero no se puede esperar que Claudia actué con lentitud con sus diversas ocupaciones. Asimismo, Ascendencia (23, percentil 79) revela que es una persona con iniciativa y facilidad de palabra. Esta habilidad la mostró cuando afirmó que se expresa abiertamente, pero también oculta ciertos aspectos, como sus objetivos, puesto que dio respuestas evasivas como: “mi meta es alcanzable”, “lo que más deseo lo

logró”. A pesar de que no los definió, dejó entrever algunos de ellos al decir que busca “sobresalir”, “superarse” y sentirse satisfecha por “hacer las cosas bien”. Esto que mencionó lo puede ver reflejado en su otro trabajo (en el despacho), el cual mantiene una relación con lo que estudia. Entonces queda en duda el o los motivos que la retienen en la compañía puesto que su labor, al parecer, tampoco le es agradable por estar lejos y, por ser “aburrida, monótona y flexible” a la vez. Es comprensible que los promotores con la solvencia económica que reciben puedan sostener sus estudios, aunque para ello tengan que tolerar algunas situaciones como el “favoritismo” que Claudia observa en la empresa. Pero ese no es el caso de ella debido a que tiene otro medio de sustento, a menos que sea por tiempo limitado o no sea suficiente para cubrir sus necesidades. A pesar de que no se sabe con exactitud que la retiene en Procobarsa, es notorio que le incomoda su labor y éste lo realiza de tal manera que se cree que desconoce su función, es por ello que tiene 1 en Conocimiento del Trabajo. En general, se detecta que Claudia no tiene las habilidades de Sociabilidad, Compromiso con la Empresa, pero sí la de Responsabilidad aunque no la demuestra con la compañía, lo cual puede ser resultado de la actitud negativa que tiene hacia su trabajo, las autoridades y con Procobarsa.

Sigue el turno de Patricia Arteaga Sánchez de 18 años, soltera y estudia el bachillerato. Ella, al igual que Claudia, parece “evadir las relaciones interpersonales” según Gordon (16, percentil 19). Esta característica se refleja cuando habla de la gente externa y manifiesta no ser sociable (intenta serlo), por lo mismo se muestra seria con ellos, se molesta cuando son agresivos y describe a la mayoría como “impacientes”. Con ellos es reservada, pero con sus compañeras de trabajo mantiene una “buena relación”; eso lo manifiesta en la entrevista. Por los comentarios que hace parece ser una trabajadora que se relaciona con las personas en la medida que las conoce. En cambio, la Coordinadora indica que “la mayoría reaccionan favorablemente” ante ella, por lo que le dio 4 puntos en la Escala de Calificación de Personal. Esos son los datos de Sociabilidad, respecto a Responsabilidad, el Perfil de Personalidad (34, percentil 96) indica que Patricia cumple con sus compromisos, según ella lo hace para tener una imagen. Esto tiene relación con la puntuación que dio la Sra. Cecilia, la cual es 5; entonces se afirma que posee esa cualidad. Además de ser responsable, la trabajadora también es dinámica y, tiene poca iniciativa y

habilidad verbal, es por ello que obtuvo en Dinamismo 29 (77) y en Ascendencia 15 (25). Con estas calificaciones se podría suponer que la Srita. Arteaga realiza adecuadamente sus funciones, pero no es así, la Coordinadora reporta que “necesita cierta ayuda”, por lo que logró 3 puntos en Conocimiento del Trabajo. Hasta este momento se han referido principalmente puntuaciones, por lo que falta mencionar la percepción que tiene la evaluada de la Autoridad, de la empresa, del puesto y la descripción que hace de sí misma. Con sus jefes muestra una actitud positiva al decir que son “simpáticos”, “conscientes” y, en el lugar de ellos, sería responsable. En cambio con la compañía mostró cierta neutralidad, esto es que no dio indicativos de tener conflictos y tampoco de sentirse comprometida con ella; su comentario fue que se sentía bien al pensar en Procobarsa. Esta sensación es lo que expresa de su labor, la cual describe como flexible y con poca ganancia. Es lógico que le preocupe el salario porque tiene problemas económicos en su casa. Aunque su pago no le ayuda a solucionar su situación, ella trabaja para cubrir sus necesidades, sentirse bien y “progresar”. Esto que desea es lo que logrará al cumplir su meta y ser arquitecta. Finalmente, la descripción que Patricia hace de sí misma es que ante frustraciones se siente mal y triste, lo que indica que no es tolerante; pero a pesar de lo que comenta dice que es optimista, alegre, divertida y sencilla, aunque los demás consideren que se irrita con facilidad. Con lo mencionado, se detectó que la empleada tiene una actitud positiva ante el trabajo, Procobarsa y los jefes; igualmente se evaluaron las habilidades de Sociabilidad y Responsabilidad.

Ahora se hará el análisis de la Sra. Rosa María Baños Estrada, de 49 años, tiene local propio, estudió hasta el quinto grado de primaria y se describe como soltera con 6 hijos. En ella se observó una actitud conformista debido que ante frustraciones lo toma con calma, se retira sin decir nada y se resigna. No en vano dice ser “tranquila”, “de buen humor” y se enoja cuando la gente “hace las cosas sin cuidado”. Esto refleja una personalidad pasiva, poco sociable, por lo que en Gordon obtuvo 10 (4). Aunque se “lleva bien” con sus compañeros demostró que no le interesa trabajar con nadie porque “no ayudan, sólo distraen”. Esa falta de habilidad para las relaciones interpersonales lo corroboró la Coordinadora con los 3 puntos que le dio; de esa manera informa que la Sra. Baños llega a encontrar dificultades con algunas personas. Con lo mencionado se cree que

la vendedora es seria, introvertida, que se dedica a sus actividades sin preocuparse por establecer “amistad” con sus colegas. Sin embargo, existe un ligero cambio de actitud con el público ya que las llama “simpáticas”, es cautelosa (piensa antes de hablarles) y dice tratarlas “de la mejor manera”; esto que refiere ha de ser por el compromiso que sient e con sus clientes. En cambio a las Autoridades les justifica su comportamiento cuando manifiesta que son: “enérgicos en su momento”, “buenos”, que la presionan y le gustaría que convivieran más con los empleados. Con esas palabras hace un llamado a sus jefes, tanto como lo hace a Procobarsa cuando pide que considere a su personal. En cuanto a la empresa, es importante mencionar que demostró compromiso al decir que debe “estar bien con ella” y que tiene que “hacer su trabajo muy bien”. Esto último puede ser posible porque su labor es flexible y obtiene dinero. Es muy común en los trabajadores de esta compañía, que su único móvil sea el aspecto económico, a unos les ayuda con sus estudios, a otros les permite cumplir con algunas metas, tal es el caso de la Sra. Rosa quien desea: tener una casa propia, “vivir lo mejor posible” y “tener una familia unida”. Mencionado lo anterior, se continua con los resultados de la pruebas. En cuanto a Responsabilidad, no se puede afirmar si cuenta o no con tal habilidad; por un parte se dice que no siempre cumple (Gordon 27, percentil 44) y, por otra, se describe a la demostradora como una persona que “acepta todas sus obligaciones voluntariamente” (Escala de Calificación de Personal 4). Con relación a esto, la Sra. Baños comentó en la entrevista que asume sus compromisos, pero tal vez le suceda lo que a Claudia, quien al tener otra actividad se ve en la necesidad de faltar. De ser así, la Sra. Cecilia estaría justificando la situación de algunos promotores y entonces se afirmaría que existe “favoritismo”, como lo manifestó la Srita. Amador. Por otro lado, la Sra. María es pasiva ya que consiguió en Dinamismo 22 (24), de hecho ella misma dijo ser muy “tranquila” y poco expresiva, es decir, no tiene Facilidad de Palabra ni Iniciativa como lo indica su calificación en Ascendencia (16, percentil 30). A pesar de contar con estas características se considera que conoce lo necesario de su trabajo para hacerlo sin ayuda, por lo que tiene 4 en la escala. En este caso, con las pruebas se logró notar Sociabilidad, Dinamismo, Facilidad de Palabra, Compromiso con la Empresa y, una actitud positiva hacia el trabajo, las autoridades y con Procobarsa.

Marisol Barranco Pérez es una estudiante de 22 años, soltera, con otro trabajo y cursa el octavo semestre de Odontología. Ella, al igual que la Sra. Baños, obtuvo calificaciones contradictorias en Responsabilidad: 26 (35) en el Perfil de Personalidad y la Coordinadora le dio 5 puntos. Aunque la primera prueba indica que no cumple con sus compromisos, la promotora dice ser responsable porque no le gusta quedar mal y, al parecer, asume obligaciones adicionales según lo ha visto la Sra. Cecilia. También en Relaciones Sociales existe contradicción; Gordon (19, percentil 35) indica que tiene una baja habilidad social, y la Escala de Calificación de Personal (5) reporta que “se ha ganado la confianza de los demás”. Esto último lo confirma Marisol al decir que se lleva bien con sus compañeras de trabajo. De relacionarse con la mayoría de las personas se reflejaría en Frases Incompletas al dar su opinión de la gente externa, pero ella al igual que Claudia, retoma sólo aspectos negativos; los llama “conflictivos”, le producen tensión al tratarlos, molesta cuando son irresponsables e intenta no obedecerlos. De manera muy similar se expresa de la Autoridad, a quienes describe como “intransigentes” e “inflexibles”, por eso le gustaría que fueran más comprensivos; sin embargo distingue a su jefe por ser “dócil”. Con esos comentarios es posible que se relacione con algunos individuos, pero con otros no ya que se enfurece con ellos. Además del disgusto que le provocan sus superiores, también vive la negligencia de Procobarsa y la monotonía del trabajo, esto a cambio de tener la oportunidad de convivir, lo que es motivante para ella, además de lo económico. Eso es lo que le impulsa a trabajar mientras llega a su meta, la cual fue muy evidente y enfática, “ser una excelente odontóloga”. Tal objetivo lo logrará dado que dice ser hábil en todo y sentirse satisfecha. Por lo menos conoce lo necesario de su labor como para hacerlo con un mínimo de ayuda, por lo tanto obtuvo 5 puntos. También es una trabajadora cuya facilidad de palabra, iniciativa y vitalidad no son bajas, según lo indican los puntajes de Ascendencia y Dinamismo, estas son 25 (88) y 26 (55) respectivamente. Otra cualidad de la Srita. Barranco es que dice no importarle cuando algo le produce frustración, pero no es así, sí le interesa puesto que “intenta arreglarlo” y “valora su esfuerzo”. Como conclusión se evaluó Sociabilidad y se observó una actitud negativa ante el trabajo, los jefes y la empresa.

Lucas Barrueta Hernández es estudiante de bachilleres, tiene 18 años, es soltero y, se caracterizó por sus respuestas concretas y sin diversidad. Su única meta es terminar sus

estudios y esto es lo que le impulsa a trabajar. Estas dos actividades le gustan pero desea que su labor sea menor, como es el caso de los promotores de Mixiote. Aunque este comentario hace pensar que es pasivo, su calificación (31, percentil 88) en Dinamismo indica lo contrario, y él mismo apoya lo mencionado al describirse como “rápido”. Por otra parte, las evaluaciones indican que no es sociable; en Gordon obtuvo 18 (29) y en la Escala de Calificación de Personal 2. Esa cualidad se observa cuando reporta que se “lleva bien” con una persona de su trabajo y, al decir que la gente externa le molesta cuando critica y que se pone nervioso con ellas. Esto es algo que le sucede muy a menudo puesto que lo comentó en varias ocasiones. Con esa información se afirma que tiene dificultad para establecer relaciones interpersonales y, tal vez por eso, busca en la empresa “encontrar amistades”, además de un apoyo para terminar sus estudios. Son evidentes las causas que lo mantiene en Procobarsa pero lo que no mencionó es sí se siente comprometido, lo único comentó es que se preocupa al pensar en ella sin dar a conocer los motivos de su sentir. Hasta este momento el joven Barrueta ha demostrado que no tiene dificultades con la compañía, como tampoco con sus autoridades a quienes describe como “buenos”, que se preocupan por sus funciones, que lo apoyan, y si él fuera jefe también ayudaría a los demás. De alguna manera no está favoreciendo a sus superiores, esto lo hace al no asumir todas sus responsabilidades como lo indican las pruebas; en el Perfil de Personalidad logró 27 (44) y en la Escala de Calificación de Personal 2. Además él afirma que en ocasiones cumple con sus actividades porque “algunas son difíciles”, lo que también refiere que no se esfuerza por dar más de sí mismo. Por otro lado las puntuaciones en Ascendencia (18, percentil 41) y en Conocimiento del Trabajo (1), proyectan que su iniciativa es baja, que no tiene facilidad para expresarse y que “necesita ayuda constante” porque desconoce su lab or. Una última característica que se observó es su poca tolerancia a las frustraciones, ante ellas se enoja y se preocupa. Se concluye que el empleado no tiene habilidad social, ni es responsable, pero es activo y muestra una actitud positiva ante sus jefes y por su oficio.

Lucas y Teresa tiene algo en común, no tienen habilidad para relacionarse con las personas. Teresa Carrera Rosas es una joven soltera de 28 años, estudió secundaria y tiene otro trabajo (cajera). Como se mencionó no le interesa convivir con la gente, esto lo informa el Perfil de Personalidad en donde consiguió 16 (19). Por su parte, la Sra. Cecilia

refiere que la demostradora “se relaciona bien con otros, encontrando oposición ocasionalmente”, por ello le dio 3 puntos. Aunque esto no es lo que le sucede con sus compañeras ya que dice “llevarse bien con todas”. Pero al decir que es “seria”, “impaciente”, que ante gente extraña se ponen tensa, se cohíbe y se disgusta con aquellas que no son “tolerantes”, ella misma está reflejando que cuenta con una personalidad poco sociable y reservada, como la Sra. Rosa. Esa similitud que tienen ambas promotoras lo ha percibido la Coordinadora, ya que a las dos les dio la misma calificación. Por otro lado, con las Autoridades no se puede detectar la relación que tiene con ellos, pero con la descripción que hace se observa que los acepta por ser “buenos”, sólo le molesta el hecho de que “obliguen al empleado a realizar cosas que no le benefician”. Lo que menciona fue la ayuda que solicitó la empresa para generar menos merma y así remunerar menor cantidad a Comercial Mexicana. Esa “ayuda” provocó problemas entre demostradores y jefes de cocina. Aunque desapruueba lo solicitado por Procobarsa, no puede dejar de sentirse bien con ella y por las actividades que realiza. Labor que describe como “flexible” y que también le permite ganar dinero, amistades y cumplir con sus metas, las cuales son “superarse” y estar con su familia. Teresa vive sola, por eso desea vivir con sus parientes y, tal vez, sea el motivo de que tenga dos empleos; con la solvencia que le proporcionan puede hacer realidad su deseo. Aunque también es probable que no pueda cumplir con ambos aunque diga que se le facilita trabajar. Esta falta de responsabilidad lo reportan las pruebas; Gordon (17, percentil 2) informa que no es constante en su trabajo, y la Escala de Calificación de Personal (3) dice que “asume sólo ciertos compromisos”. A pesar de esto, ella afirma que cumple con sus obligaciones porque le produce agrado. Asimismo, en Dinamismo obtuvo un puntaje muy bajo (16, percentil 5), al igual que en Ascendencia (16, percentil 30), lo que proyecta que no es activa y no tiene habilidad verbal. Como tampoco es tolerante a las frustraciones, al contrario se enoja y se preocupa. Se ha notado que en Gordon obtuvo calificaciones bajas, aun así realiza su labor necesitando un poco de supervisión, es por eso que tiene 4 en Conocimiento del Trabajo. Finalmente la Srita. Carrera no es sociable, no es responsable y tiene una actitud positiva por su empleo, las autoridades y la empresa.

Sigue el turno de Aarón Cipriano Rosas, joven de 19 años, soltero y estudia el nivel medio superior. Aarón es un caso similar a Marisol porque fue calificado con 5 en todas las habilidades que evalúa la Sra. Cecilia, con la cual afirma que es un elemento que conoce su trabajo. Además se dice que “assume compromisos adicionales”, aunque Gordon no lo dice con esas palabras, no se contradice con lo reportado por la Coordinadora, al respecto su calificación es 29 (63). Por su parte, el promotor reafirma lo indicado cuando comenta que cumple con sus obligaciones por responsabilidad. En Relaciones Sociales no hubo similitud en las pruebas; el Perfil de Personalidad (19, percentil 35) refleja que “no es de su agrado estar entre gente” y, la Escala de Calificación de Personal indica que “se gana la confianza de todos sus compañeros”. Esto último lo describe como una persona sociable, tal y como Aarón asevera serlo. Lo que no es lógico es que sea también sea “serio”, cualidad que al parecer muestra constantemente puesto que lo repitió en tres ocasiones. Asimismo, dice ser accesible y poseer la habilidad de escuchar a la gente pero no para relacionarse con ellas, dado que lo hacen titubear, les trata con precaución, se molesta cuando critican y piensa que la mayoría se pone tensa. Por lo visto este joven se pone nervioso al tratar a otros seres humanos, lo cual hace dudar de su sociabilidad. Con anterioridad utilizó la palabra “accesible”; término muy arraigado en su vocabulario; en el caso de las Autoridades dice que lo son y que les falta serlo un poco más, es decir, desea que exista una “comunicación más abierta”. También sostiene que son “molestas en ocasiones” por exigir más ventas. Emplea “accesibles” nuevamente para describir a Procobarsa, nada más que en sentido negativo, la cual según él, “ve más los defectos que las virtudes del empleado” y “no intentan alentarlos”. A pesar de mencionar las características que desapruueba, dice tratar de dar “una buena opinión” de ella, lo que no hizo. Esa contradicción de querer hablar bien de su compañía y no poder hacerlo es un conflicto que puede ser consecuencia de los beneficios que obtiene o el afecto existente hacia un jefe y, la falta de apoyo y de motivación que por otra parte tiene. Aunque Aarón no recibe incentivos de la empresa, él cuenta con algunas motivaciones como son: la esperanza de lograr sus metas (terminar sus estudios y superarse), aprender más y relacionarse con otros sujetos. Con lo que comenta es claro que su trabajo le es útil en la medida que le permite lograr sus objetivos. Así como tiene ventajas al estar en Procobarsa, ésta también las tiene porque posee habilidad verbal; esto lo indica su calificación en Ascendencia, la cual es 24 (84). Otra cualidad con la que

cuenta es persistir ante las frustraciones, pensar en lo sucedido, intentar hacerlo mejor, aunque se enoja. Para terminar con el joven Rosas falta decir que obtuvo en Dinamismo 23 (30), lo que proyecta poca vitalidad y pasividad. Con todo lo mencionado se detectó Relaciones Sociales, Responsabilidad y, una actitud negativa ante la empresa y jefes.

Daniel García Silva es un trabajador de 22 años, casado, estudió 4to. semestre de bachillerato y repara aparatos electrónicos. Este joven, como Claudia, se contradijo en su percepción de sociabilidad; mencionó en Frases Incompletas que tiene esa habilidad pero en otro momento dijo que se le dificultaba relacionarse. En este caso Gordon (21, percentil 48) indica que no le es tan agradable estar entre gente, pero el 1 que tiene en la Escala de Calificación de Personal lo describe como alguien que ‘irrita constantemente a los demás por su brusquedad’. Esta característica se observó cuando reportó que se ‘lleva mejor’ sólo con la jefa de cocina. Asimismo, en FIGS mostró cierto rechazo con las personas externas quienes le provoca desconfianza, piensa antes de hablarles y se molesta con aquellas que ‘no toman decisiones’, aun así las llama ‘sociables’; comentarios que no lo clasifican como hábil en las relaciones interpersonales y que no apoyan lo mencionado por la Coordinadora. En cuanto a Responsabilidad sucede lo mismo que en Relaciones Sociales, ya que las pruebas aseguran que el demostrador no asume sus obligaciones y él dice cumplir, pero aclara que únicamente realiza aquellas actividades que son más importantes. Las puntuaciones que obtuvo son: 26 (35) en el Perfil de Personalidad y 2 en la E.C.P. Daniel no será responsable pero tiene habilidad verbal por ello logró en Ascendencia 22 (73). Gordon también indica que su vitalidad es promedio, es por eso que tiene en Dinamismo 26 (55). Ahora se hablará de la empresa y todo lo que ella implica desde la perspectiva de Daniel. Primeramente el demostrador deja entre ver un sentimiento de incomprensión, esto se asevera con sus propias palabras ‘mis jefes no me entienden’; esa frase la mencionó en dos ocasiones, por lo tanto, si él estuviera en ese puesto ‘consideraría los problemas de los demás’. Tal vez por eso pide que la compañía tome en cuenta a sus empleados. En las palabras de Daniel no se percibe compromiso hacia Procobarsa, posiblemente porque su trabajo lo realiza con el fin de obtener una ganancia más, y aunque diga que es ‘flexible’, permanecerá en él hasta que otra ocupación le dé la oportunidad de ‘ser mejor’. Podrá cam biar de labor, pero su reacción ante las frustraciones va a hacer la

misma, es decir, se va a sentir solo, incomodo y derrotado. Las puntuaciones de Daniel en la Escala de Calificación de Personal fueron bajas, como en Conocimiento del Trabajo (1), lo que indica que desconoce sus funciones, posiblemente porque no tiene habilidad social, ni responsabilidad y tiene una actitud negativa hacia sus jefes.

Cesar Gómez Martínez es un caso similar a Daniel, a quien también la Sra. Cecilia dio calificaciones bajas. Cesar es un joven soltero de 18 años y estudia el tercer semestre de vocacional. En Responsabilidad consiguió 25 (28) en Gordon y la Coordinadora le suministró 2 puntos; aunque se dice que le cuesta asumir sus compromisos él comenta que cumple con ellos porque le gusta. Eso lo mencionó nuevamente en la prueba de Frases Incompletas como una característica suya, en donde incluyó otras cualidades como “alegre, educado y hábil para todo”. En lo que respecta a Relaciones Sociales, alcanzó en el Perfil de Personalidad 23 (61) y en la Escala de Calificación de Personal 2; el último puntaje lo obtuvo porque “no se relaciona bien con los demás” y esto se nota cuando comentó que se lleva bien con 2 de sus 6 compañeras. De igual forma siente desconfianza de la gente externa, a quienes también llama “malos”, le “ápena” tratarlos y se molesta cuando son hipócritas. Con lo que comenta se observa que se siente amenazada con este tipo de individuos, en ese sentido se afirma que tiene cierta dificultad para convivir. Por otra parte, dice que a las Autoridades se les debe respetar y, si el estuviera en esa posición, también sería “buena persona”, no como las encargadas de cocina a quienes llama “déspotas” porque nada más le dirigen la palabra cuando les place. A parte de esta situación, el joven Gómez tolera lo aburrido de su trabajo y que la compañía le “explote” sus ideas. Aun así labora para “gastar energías”, tener solvencia económica y poder “superar a su jefe”. Esta finalidad que menciona la podrá cumplir si llega a ser Ingeniero, tal y como lo tiene en mente. Es probable que lo logró su objetivo puesto que ante dificultades dice “empiezo de nuevo” y “lo saco adelante”, aunque se sienta solo. Esto demuestra que tiene seguridad, la cual se refleja en la calificación de Ascendencia dado que logró 22 (73). Con ésta también se informa que tiene Facilidad de Palabra. Por otro lado, en Dinamismo obtuvo 27 (63), es decir, posee vitalidad. Como se ve, las puntuaciones en la prueba de Gordon no son desfavorables, excepto por Responsabilidad, pero las de la Escala de Calificación de Personal sí, como en Conocimiento del Trabajo donde consiguió 1; entonces tiene “limitada

comprensión de sus funciones y necesita ayuda constante”. Lo que no se entiende es cómo el joven Gómez teniendo iniciativa y seguridad no busca conocer su labor. Por lo tanto, es posible que una situación en particular con el demostrador sea la causante de la percepción de la Coordinadora. Aún así se detectó falta de Responsabilidad y, actitudes negativas hacia su trabajo y ciertos jefes.

A continuación se hablará de José Luis, quien es el hermano mayor de Cesar y cuyas calificaciones en la Escala son las mismas, siendo que los resultados del Perfil e Inventario de Personalidad varían significativamente. Por ejemplo, José obtuvo puntuación más alta que su hermano en Responsabilidad, la cual fue 30 (72). Esta cualidad hace que cumpla con sus compromisos, pero la Sra. Cecilia no lo ve así, por lo que le dio 2 puntos. Por su parte, el demostrador se describe como ‘responsable, honesto, activo y trabajador’. También afirmó que tiene habilidad para no arrepentirse, estudiar, tomar decisiones y tiene la fuerza para ‘salir adelante’ ante frustraciones. En cuanto a vigor es lo que proyecta Gordon dado que logró 33 (95). Así también en Facilidad de Palabra e Iniciativa obtuvo 24 (84). En cambio, en Relaciones Sociales consiguió 17 (24), calificación menor que su hermano y la Coordinadora le proporcionó 2. Ambas pruebas reflejan falta de habilidad social, la cual también se visualiza cuando hace un paréntesis para comentar que ‘sólo en relación de trabajo’ se lleva bien con sus 2 compañeras. Queda claro que José no es sociable y eso se debe a su falta de interés por la gente; como él expresa le es indiferente, le provoca cierta sensación desagradable por lo que al tratarlas dice ‘lo afronto’, e intenta llevar una relación con ellos ‘lo menos incómoda’. Es necesario mencionar que tuvo una situación desagradable, según describe, con el personal de vigilancia, aunque no mencionó detalles de lo sucedido los llamó ‘despectivos y acosadores’. También calificó de ‘hostigadores, acosadores y con don de mando’ a sus superiores. Con los comentarios realizados se notan los problemas que tiene con la autoridad y esto se confirmó cuando mencionó que le incomodaban ‘tantos jefes’. Y no sólo eso, también le molesta la organización inestable que hay en Procobarsa y la falta de apoyo a los empleados. Si bien existen muchos aspectos en la empresa que le desagradan, al pensar en ella se dedica a trabajar, de esa manera es como expresa su compromiso. En cuanto a su ocupación dice que le agrada porque atiende a los clientes y no se le hace aburrido; también con el obtiene un

“apoyo” para poder “progresar” y llegar a ser un “profesionista”. Se observa que José Luis obtuvo en Gordon puntajes altos, excepto en Relaciones Sociales, pero eso no le ayuda a realizar su trabajo ya que la Coordinadora lo reporta como un vendedor que desconoce ese aspecto, es por ello que obtuvo 1. Como conclusión se detectó Sociabilidad, Dinamismo, compromiso hacia Procobarsa y, una actitud negativa hacia la empresa y los jefes, pero positiva ante su labor.

Es momento de analizar los resultados de Beatriz González Flores, quien tiene 24 años, es soltera con 2 hijos, estudió secretariado con carrera comercial y trabaja también en un DIF. Antes de continuar es importante señalar que Beatriz es una de las empleadas que tiene varios años laborando en Procobarsa, por lo tanto, conoce su labor y ha logrado mantenerse en el puesto. No en vano obtuvo las más altas notas que puede dar la Sra. Cecilia Cruz. Entonces se dice que asume compromisos adicionales y la vendedora afirma hacerlo por responsabilidad. Aunque Gordon no lo expresa de esa forma por lo menos no se contradice con lo reportado por la Coordinadora; en esta prueba obtuvo 29 (63). Esta calificación es similar a la que alcanzó en Relaciones Sociales (23, percentil 61), con la cual se indica “que se ha ganado el respeto de todos”, pero ella informa que no llevarse bien con sus compañeras. Para Beatriz son personas con las que tiene que laborar y no tiene preferencia por alguien específicamente puesto que prefiere estar “sola, que mal acompañada”. Este comentario se parece al que realizó la Sra. Rosa, a quien tampoco le agrada estar en contacto con otros porque le quitan tiempo; en cambio la Sra. González las ve como gentes aisladas y si fuera por ella, no las tendría a su lado. Al parecer la empleada trata aspectos relacionados al trabajo con otros demostradores sin involucrarlos en su vida personal, por eso la llaman “amargada y altiva”. De hecho no habla de sí misma, en la prueba de Frases Incompletas al solicitarle su descripción dijo rotundamente: “no diría nada”. Esa falta de relación social puede ser consecuencia de la falta de apoyo que ha obtenido de sus semejantes, por eso considera que la mayoría “se preocupa por sí misma”. Por lo mismo se le dificulta tratarlos, intenta “atenderlos con amabilidad”, comportarse lo mejor que pueda y, no por ello, deja de molestarle aquellas “que habla de más”. Con esos comentarios refleja que no es sociable. Por otra parte, también le incomoda que sus superiores sean prepotentes, que no apoyen a sus trabajadores (repite) y que la presionen

tanto como lo hacen sus similares, es por eso que solicita que sean comprensivos. Es tal su sentir que comentó, aunque en broma, que desearía que los cambiaran. Pero lo que tiene muy claro es que no importa lo que hagan, ellos se merecen respeto, lo anterior se nota cuando expresó que “ante todos son los jefes”. Aunque valora a esas personas desaprueba sus actitudes. Como también le inquieta que la empresa no “apoye a sus empleados”. A pesar de eso, ella también “intenta ayudar”, lo que habla de un compromiso, que en pocas ocasiones se ha escuchado en los demostradores. Estos inconvenientes con los directores y con Procobarsa no evitan que Beatriz muestre agrado por su labor, dado que lo considera flexible, como un estímulo y éste a su vez le da satisfacción personal, distracción, comodidad y estabilidad. Así es como existe una relación entre la vida personal de la trabajadora y la compañía, dado que esa estabilidad que busca es una meta que se ha propuesto, junto con el deseo de vivir tranquila y “ser mejor”. Se nota que existen varios aspectos que le incomodan, otro de ellos es cuando algo no le sale bien, ante lo que piensa que se solucionará. Finalmente, Gordon refiere que es activa (28, percentil 70) y que tiene habilidad verbal (24, percentil 84). De todo lo que se ha hablado de la Sra. González se ha detectado que es responsable, que no se relaciona bien con los demás, que siente compromiso con la empresa y muestra una actitud positiva ante el trabajo, pero negativa hacia los jefes y la empresa.

Ricardo Hernández Arredondo (23 años, soltero), al igual que Beatriz, es considerado responsable, sociable y realiza su trabajo de tal forma que necesita un mínimo de supervisión, por ello obtuvo 5 en la Escala de Calificación de Personal. Esas características no se relacionan con lo que él comentó en la entrevista o con lo reportado por el Perfil e Inventario de Personalidad. Por ejemplo, se dice que a Ricardo le gusta convivir pero Gordon indica que no le es tan agradable estar entre la gente, por lo tanto su puntuación es 21 (48). En cuanto a esto, el demostrador argumenta que se siente bien al estar en grupo y que se lleva bien con sus compañeras de trabajo. Pero no con todas las personas manifiesta esa satisfacción, paradójicamente, los desconocidos le provocan nervios, se molesta cuando son irresponsables y con ellos toma sus precauciones, tal vez por desconfianza. De lo que se ha expuesto, se puede concluir que el joven Hernández se relaciona con ciertos sujetos; es probable que únicamente sean aquellos con los que tiene

más contacto. De igual forma, se afirma que el promotor asume compromisos adicionales y él dice hacerlo por aprendizaje, no obstante la calificación que obtuvo en el Perfil de Personalidad (27, percentil 44), indica que no se puede confiar plenamente en él con relación a sus obligaciones. Será responsable, según la Coordinadora, sin embargo parece delegar sus actividades a otros por ello lo llaman “holgazán”, aunque Dinamismo (27, percentil 63) indica que su vitalidad es favorable. En cuanto a calificaciones, falta mencionar la que consiguió en Ascendencia 29 (97), la cual reporta habilidad verbal, como él dice “soy participativo”. Además tal puntaje lo describe como una persona segura, con iniciativa, es por eso que cuando no lo toman en cuenta se hace presente y al equivocarse, lo corrige y lo vuelve a intentar. Hasta este momento se ha hablado de las características del joven Hernández, ahora corresponde describir lo que expuso de la empresa y de lo relacionado a ella. Primeramente, en cuanto a la percepción de sus autoridades se nota rechazo por la forma en que lo han tratado, los llama “altivos” e “inflexibles”, excepto a su jefe a quien considera “justo”. Con Procobarsa no demostró compromiso, sólo comentó que ve “unidad” y que busca “proyección”. Esto es lo que desea de su trabajo, al que describe como flexible, que no es aburrido, aunque le incomoda la lejanía del mismo. Aunque Ricardo no está con desagrado en la compañía, ni con su empleo, él tiene otras aspiraciones, le gustaría ser Director de una corporación importante como lo es Telmex. Para que ese deseo se vuelva un hecho primero debe llegar a su meta, es decir, concluir sus estudios en Ingeniería. Lo descrito es toda la información que se obtuvo en la evaluación. Para finalizar, es conveniente mencionar que con Ricardo se detectó habilidad Social, Facilidad de Palabra y, una actitud negativa ante jefes, pero favorable hacia la empresa y el trabajo.

Gloríela Hernández Rafaela es otra trabajadora que también obtuvo 5 en todos los aspectos evaluados por la Coordinadora, como fueron los casos de Beatriz y Ricardo. Gloríela es una joven soltera de 19 años y con estudios hasta el tercer semestre de CBTIS. La Srta. Hernández no se apoya de su trabajo para sostener sus estudios, en su caso lo que gana lo utiliza para respaldar a su madre o a sus 4 hermanos. Lo más probable, es que al no tener otra actividad entre semana tenga la necesidad de buscar otro empleo con el cual pueda ayudar más a su familia. Esta es de tal importancia que se la pasa pensando en ella y

una de sus metas es verla feliz; las otras son ‘triunfar’ y ‘ser secretaria’. Además de preocuparse por ese aspecto y por su trabajo, Gloriela dice ser feliz, fastidiosa en ocasiones, deprimirse cuando se frustra y sentir que los demás la ven como ‘álocada’. Mencionado lo anterior, se puede continuar con las calificaciones que logró en las pruebas, las que permiten ver que es poco activa y cuya facilidad de palabra se puede considerar promedio; en Dinamismo consiguió 23 (30) y en Ascendencia 20 (56). Por otra parte ésta joven, según la Sra. Cecilia, asume compromisos adicionales y, ella dice hacerlo por responsabilidad y por palabra; aunque el Perfil de Personalidad 28 (53), indica que no asume todas sus obligaciones como se presume. En cambio, en Relaciones Sociales obtuvo 5 en la Escala de Calificación de Personal y 25 (74) en Gordon. Esas puntuaciones refieren que es promotora que le gusta estar entre la gente, no es casualidad que diga mantener una buena relación con sus compañeras de trabajo, a quienes apoya cuando se lo piden. Es importante mencionar que ha sido de tal magnitud su afecto por sus amistades, que su ocupación anterior la dejó por ayudarlas. Con ellas demuestra su sociabilidad, en cambio el público le provoca nervios, enojo cuando se exaltan y califica de celosa a la mayoría. Tampoco con los jefes parece llevarse bien, lo que menciona de ellos es que no le ‘gustan’, que tratan mal a sus empleados y, a pesar de esas cualidades, dice que son ‘buenos’. En forma general, se nota que es sociable con sus conocidos y con otro tipo de individuos su relación conlleva más situaciones incómodas. Esa satisfacción que siente al convivir es lo que le gusta de su trabajo, el cual le da seguridad y espera que en un futuro sea recompensado. Con lo descrito se afirma que Gloriela tiene Sociabilidad; también se observó que rechaza las actitudes de sus jefes, aun así le agrada su labor.

Una promotora más que forma parte del personal de Procobarsa es la Sra. Norma Hernández Ramos, de 32 años, casada, tiene 2 hijos, estudió Comercio y trabajó como Secretaria. En esta ocasión se inicia el análisis con los resultados de Responsabilidad, los cuales son: 29 (63) en el Perfil de Personalidad y 4 en la Escala de Calificación de Personal. Con su puntuación la Coordinadora indica que la trabajadora ‘asume todas sus obligaciones’, pero es ella quien dice cumplir en ocasiones ‘para no quedar mal’. La Sra. Norma y Lucas han sido los únicos que manifiestan abiertamente su falta de compromiso; en el segundo caso solamente se puede confiar en él cuando lo solicitado no requiera

mucho esfuerzo, pero el comentario de la Sra. Hernández refleja despreocupación por este aspecto. En este sentido, se informa que es una vendedora responsable en la mayoría de las ocasiones, como indican las pruebas. En cuanto a Sociabilidad, la calificación de Gordon proyecta poco agrado por estar entre la gente, esta es 21 (48); lo cual se relaciona con la E.C.P., en donde obtuvo 3, se indica entonces que “encuentra oposición ocasionalmente” con sus semejantes. En cuanto a esto Norma se describe como sociable, hábil para cualquier trabajo y con carácter flexible. Pero la primera cualidad no la muestra con las personas externas, más bien parece sentirse incomoda con ellas porque le producen nervios, desconfianza, malestar (cuando son problemáticos) y los describe como conflictivos. Entonces su habilidad para relacionarse no es alta. Con quienes suele llevarse bien es con sus autoridades a quienes dice se les debe “respetar y valorar”, aunque devalúen, no apoyen, ni den confianza al personal. Esto que le sucede con sus superiores es muy similar a lo que le pasa con empresa, es decir, encuentra defectos y a la vez siente un compromiso, esto se nota cuando en Frases Incompletas comentó: “trato de quedar bien con la compañía”, a pesar de que “h o aumenten el sueldo” y no exista forma de “superarse”. Lo que busca en ésta es precisamente un trabajo con el que pueda destacar, “sobrevivir” y “sacar a sus hijos adelante”. Esa actividad que solicita la tiene, aunque parece estar satisfecha con ella por ser “flexible”, también desea que “termine algún día”. Por otra parte, ante frustraciones se enoja, no se desanima e intenta mejorar en la siguiente ocasión. Antes de concluir se menciona que otra cualidad que Norma dice poseer es vitalidad, lo que se confirma con Dinamismo, en donde alcanzó 31 (88). También cuenta con facilidad de Palabra e Iniciativa, según Gordon, ya que consiguió 24 (84). Con estas calificaciones se espera que realice su labor con un mínimo de supervisión, pero no es así, la Sra. Cecilia le proporcionó 3 puntos en Conocimiento del Trabajo porque considera que necesita ayuda. Específicamente con este análisis se detectó Responsabilidad, Sociabilidad, Compromiso con la Empresa, pero también su actitud hacia los jefes, Procobarsa y por su ocupación.

Se hará el análisis de Carlos Alberto Rodríguez Hernández, de 21 años, soltero y estudiante de Ingeniería Mecánica. Como se vera Carlos tiene puntajes bajos en todas las características que se evaluaron, por lo que se percibe como un trabajador poco eficiente. Por ejemplo, en Conocimiento del Trabajo obtuvo 1 porque “tiene una limitada

comprensión de su labor”. Respecto a Dinamismo y Ascendencia, consiguió 16 (5) y 16 (30) respectivamente, lo que indican que su vitalidad es baja, que no tiene facilidad de palabra y tampoco iniciativa. Esta última característica es propia de personas inseguras, como Ricardo dijo serlo. También reconoce que no tiene habilidad para realizar trabajos apresurados, como es el puesto de demostrador, es por eso que los demás lo describen como lento. Entonces la percepción que tiene Carlos de sí mismo se refleja en el Perfil e Inventario de Personalidad. De igual forma dice ser hábil para trabajar, contento, con inquietudes y, ante frustraciones busca el motivo y piensa que necesito “dar un poco más”. Por otra parte, la Sra. Cecilia con su calificación (2) reporta que a Carlos le cuesta aceptar sus compromisos. Eso es lo que también proyecta la prueba de Gordon, en donde sacó 25 (28). A pesar de que se detecta baja responsabilidad, el demostrador afirma contar con esa cualidad porque con ella logra mantener “un orden y un compromiso consigo mismo y con otros”. Similarmente, en Relaciones Sociales sus puntuaciones no concuerdan con sus respuestas ya que el joven Rodríguez comenta que se lleva bien con sus compañeras y que es sociable, pero el Perfil de Personalidad (14, percentil 12) y Escala de Calificación de Personal (2) indica lo contrario. Asimismo, en FIGS demostró interés por la gente desconocida a quienes dice preguntarles de sus actividades para “lograr una buena convivencia”. Esto que comenta hace ver que busca establecer una relación con los demás, algo que al parecer se les dificulta a otras demostradoras, como a Teresa, quien obtuvo puntuaciones un poco más altas que Alberto. Aunque eso no le impide molestar a las personas que “no saben lo que quiere”, y piensa que la mayoría de ellas trata de quedar lo mejor posible. En tal caso se puede concluir que tiene cierta habilidad social. En cambio, con sus jefes parece estar muy agradecido porque son “buenos”, “amables”, que lo “guían” y, si él estuviera en ese puesto, cambiaría muchas cosas. Tal vez lo que modificaría es la cortesía que le falta, según cree, a Procobarsa, pero a pesar de ese inconveniente busca en ella un puesto mayor. Este deseo lo logrará al terminar su carrera y conseguir un “buen empleo” que lo haga sentir más satisfecho. Al parecer su labor le acarrea aspectos desagradables, aunque dice que es “flexible” y, que le da la oportunidad de platicar y conocer a otros sujetos; lo único que le incomoda es lo lejos que le queda la tienda que le corresponde. Aquí nuevamente refleja interés por relacionarse, sin embargo no se sabe cuál es el fin, si es sólo convivencia o tiene un interés personal, por ejemplo, comprobar que

puede ser sociable. En cuanto al trabajo, también es importante mencionar que Ricardo lo realiza con el fin de “progresar”, de obtener dinero, de sentir que a sus jefes les agrada su desempeño y para cumplir con sus obligaciones. Con esto no sólo busca su bienestar personal sino el de los demás, y para lograrlo “pone” lo más que puede de sí mismo. Es decir, siente un compromiso con sus superiores y con la compañía. Finalmente, las habilidades que se observaron en el joven Rodríguez son: Responsabilidad, Sociabilidad y Compromiso con la Empresa, además se observó una actitud positiva ante los jefes y el trabajo, pero negativa con Procobarsa.

Carlos es un caso contrario a Marina Madrigal Echegaray debido a que ella logró anotaciones altas en la Escala de Calificación de Personal. Marina tiene 29 años, es casada, tiene 3 hijos y estudio 3er grado de Secundaria. En cuanto a la percepción que tiene de sí misma, menciona tanto cualidades como defectos, específicamente dice ser feliz, nerviosa y comenta que intenta ser amable. Asimismo, no es tolerable ante frustraciones dado que llora, se molesta y trata de hacerlo mejor. Además de contar con esas cualidades, la Sra. Cecilia con el 5 que le proporcionó la describe como una empleada que asume compromisos adicionales; lo curioso es que ella dice “tratar” de cumplir “porque es importante hacer lo necesario en el trabajo”, es decir, no da más de lo que puede dar. Así se afirma que no siempre es responsable, como lo indica Gordon (29, percentil 63). Esta última puntuación es casi igual a la que consiguió en Relaciones Sociales, en este caso fue 23 (61), la cual reporta cierto interés por convivir aunque encuentra dificultades con algunos trabajadores, por eso tiene 4 en Escala de Calificación de Personal. Esas gentes son aquellas que le produce nerviosismo y molestia como las que son negativas, inestables, el público en general, y su jefa a quien desea que cambien porque le exige y “ordena más de lo que debe”. Al parecer habla de la encargada de cocina, pero en general se manifiesta así de sus superiores, a quienes describe como “soberbios”, “estrictos” y si ella estuviera es su lugar “no sería déspota”. Con lo mencionado se observa que Marina tiene cierta habilidad social como lo comentó, y que rechaza a las autoridades. A pesar de que estas son parte de la empresa, al referirse a ella no se manifestó de igual manera, por lo que sus observaciones podrían ser resultado de alguna experiencia en particular que este generalizando. Respecto a Procobarsa ve como un defecto la falta de estímulos y muestra compromiso al decir que

‘piensa en dar lo mejor’ al trabajar. Con esta actividad busca su propia satisfacción, solvencia económica y, ésta le agrada por ser flexible y porque la constante rotación de tienda hace que no se fastidie. De esa forma muestra su agrado hacia su puesto, y éste lo realiza de tal forma que necesita una supervisión mínima, es por eso que obtuvo 4 en Conocimiento del Trabajo. Las últimas calificaciones que faltan mencionar de la empleada son las que alcanzó en Ascendencia y Dinamismo, éstas son 21 (65) y 27 (63) respectivamente, las cuales indican que su seguridad, facilidad de palabra y vitalidad no son bajas, además ella afirma lo anterior al decir que es activa. Como se notó Marina mantiene contacto social con varias personas, cumple con la mayoría de sus responsabilidades, le agrada su trabajo, muestra una actitud negativa ante sus jefes y siente Compromiso con la Empresa.

Es tiempo de exponer la información de Virginia Magdaleno Cruz, de 20 años, soltera y estudia el 4to. semestre de contaduría. Virginia es una promotora que tiene una actitud negativa ante jefes, la empresa y el trabajo; es responsable, no es sociable, tiene habilidad verbal y vitalidad. Esto dos últimos aspectos se informan dado que en Ascendencia alcanzó 22 (73) y en Dinamismo 29 (77). Respecto a Responsabilidad, como se indicó, la evaluación refieren que cuenta con esa habilidad por lo que consiguió 33 (92) en Gordon y 5 en la Escala de Calificación de Personal. En cuanto a esto, ella dice que posee esa cualidad aunque acepta que no puede cumplir cuando se enferma o cuando están delicados de salud sus familiares. En cambio, en Relaciones Sociales no hubo similitud entre las pruebas como en Responsabilidad; el Perfil de Personalidad 20 (41) indica que la vendedora evita en cierto grado las relaciones interpersonales y eso se demuestra cuando comenta que se lleva bien con 2 de las 11 compañeras de trabajo. Así también, con la gente externa más que ser sociable con ellas, se muestra cautelosa, se molesta cuando son hipócritas y dice ‘intentar’ tratarlas bien. Aunque lo anterior habla de una baja sociabilidad, la Sra. Cecilia la describe como alguien a quien la mayoría de los empleados reaccionan con satisfacción, por ello le atribuyó 4 puntos. Si bien no menciona si convive con sus superiores, por sus comentarios es claro que tiene conflicto con ellos, lo que de alguna forma interviene en su relación; las llama ‘personalistas’, con ‘don de saber ser líderes’ y dice que no son ‘buenas personas’. Por lo tanto está en desacuerdo con las

características de sus autoridades y también desaprueba la falta de organización en Procobarsa, a quien ve como una obligación. A pesar de formar parte de ella, afirmó no buscar nada, lo que es ilógico ya que si no tiene ningún beneficio no tiene por qué trabajar. Pero existe un motivo que la mantiene en la empresa, esto es el dinero, el cual le ayuda a terminar sus estudios y, en un futuro, tener una profesión. Entonces tolera las situaciones mencionadas y la monotonía de sus actividades para lograr sus metas. Si bien su labor no le es agradable, tiene 5 en Conocimiento del Trabajo. Para finalizar sólo falta mencionar la descripción que hace de sí misma, en donde incluye características como ‘inteligente y tranquila’, aunque se siente mal (hasta odia a las personas) cuando le producen frustración, es decir, no es tolerante.

Algo que tiene en común Virginia con la siguiente promotora es que ambas estudian contabilidad. Elizabeth Maldonado Ordóñez (soltera, de 23 años) con su trabajo solventa sus gastos y ayuda en la medida de lo posible a su madre. Con esa actitud hacia su familia refleja su responsabilidad, cualidad que según las pruebas la empleada tiene, por eso logró 32 (87) en Gordon y 5 en la E.C.P. De esa manera se dice que asume sus obligaciones y, hasta ella misma comenta que así porque es una ‘meta’ y un compromiso. En cuanto a Relaciones Sociales, en el Perfil de Personalidad tiene 23 (61) y la Sra. Cecilia le dio 4 puntos. Esta última calificación se le da a quien se llevan bien con la mayoría de las personas, pero no con todas, que es precisamente lo que le sucede a Elizabeth con sus compañeras, puesto que tiene dificultades con una de ellas. Su sociabilidad, según comenta, también lo demuestra con el público, a quienes ‘analiza’ y se disgusta cuando son conflictivas. En cuanto a esta habilidad se puede decir que cuenta con ella, aunque no en tal grado que la salve de encontrar problemas con los demás. De hecho, con uno de sus superiores demuestra cierta molestia, a él lo describe como ‘irracional’, ‘cansado por la edad’ y desea que lo cambien. En general llama ‘exigentes’ a las autoridades y, a pesar de no estar de acuerdo con esa característica, tiene presente el respeto que se les debe de dar. Es notorio que desaprueba las actitudes de sus jefes y en su lugar ‘cambiaría muchas cosas’. Eso que modificaría sería la falta de estimulación, de apoyo y consideración al empleado, así como también reduciría el tiempo que tarda en pesar el producto y aumentaría espacio en su área de trabajo. De Procobarsa y de su labor expresa lo que le

incomoda, más no da pauta a conocer lo que le gusta de esos aspectos (si es que los hay), pero se sabe de su propia voz que el dinero es lo que le motiva a continuar en la compañía. Esto es justificable puesto que con él puede solventar los gastos de sus estudios, los cuales a su vez le permitirán cumplir con sus metas, aunque no las preciso cuando expresó: ‘lograr lo que me he propuesto’ y ‘busco superarme’. Es probable que esta trabajadora se impulse a sí misma a alcanzar sus propósitos, ya que comentó: ‘soy exigente conmigo’, ‘me alegro mucho’ y ‘me quiero mucho’. Asimismo, cuando algo le produce frustración lo vuelve a intentar, se decepciona y se enoja. Otras cualidades con las que cuenta Elizabeth son: seguridad, iniciativa y facilidad de palabra, por ello obtuvo en Ascendencia 26 (91). De igual forma cuenta con vitalidad, en este caso su calificación fue 28 (70). Con esas habilidades, se puede afirmar que es una persona que realiza su labor de la mejor manera, tal y como reporta el 5 que consiguió en Conocimiento del Trabajo. Entonces, se detectó con la Srita. Maldonado Sociabilidad y Responsabilidad, así como también rechazo hacia las autoridades y la empresa.

Isabel Márquez Reyes de 22 años, soltera y estudia programador analista. Antes de iniciar el análisis es importante mencionar que Isabel, el Sr. Luis Reyes y la Sra. Modesta Soto son algunos de los empleados que tenían el puesto de supervisor y después de un tiempo pasaron nuevamente a ser demostradores. Por consiguiente, vivieron la estabilidad que había en Procobarsa, las juntas mensuales, los sistemas de motivación y los convivios; eso significa que tienen más de 5 años y conocen lo suficiente del puesto. También tiene la experiencia de haber trabajado conjuntamente con la Sra. Cecilia para solucionar los problemas de los promotores, eso les dejó una relación no sólo de tipo laboral con ella, lo cual pudo haber influenciado en sus puntajes, puesto que todos obtuvieron 5 en la Escala de Calificación de Personal. Por ejemplo, en Relaciones Sociales Isabel logró 24 (68) en Gordon, lo que reporta que le gusta establecer relaciones interpersonales, aunque la Coordinadora no lo dice con esas palabras, apoya esa percepción. Asimismo, la vendedora confirma lo mencionado cuando comenta que le es fácil hacer amistades y que mantiene una ‘buena’ relación con sus compañeras de trabajo. Aunque se describe como sociable, no lo demuestra ante el público, su comportamiento ante ellos es más bien reservado ya que al tratarlos se muestra tímida, se molesta cuando son prepotentes y todo esto eso hace que le

incomode la situación, por eso dice “lo afronto”. Por lo tanto se relaciona con las personas en la medida que las va conociendo. Esto no lo ha logrado con sus autoridades, más bien ve en ellos actitudes negativas, es así que los describe como “prepotentes en ocasiones”, “extremadamente exigentes” y, particularmente, llama a uno de ellos “bueno”. En especial, desea que sean “pacientes”, como ella lo sería en su lugar. Aunque diga que puede tener esa característica, en el fondo sabe que es “impaciente”, “alegre” y “egoísta”, esto último según los demás. Esta contradicción respecto a su conducta es resultado del poco conocimiento que tiene de sí misma, fue así como le sucedió a Daniel. Otra de las cualidades con las que cuenta es no detenerse ante frustraciones su respuestas, según comenta, son: sentirse mal, intentar solucionarlo o continuar. También se dice que es responsable, según Gordon (31, percentil 81), la Coordinadora y la misma trabajadora. Así como en Responsabilidad obtuvo puntaje alto, también en Dinamismo, la cual es 34 (97). Aunque es activa, su habilidad verbal no es significativamente alta, por lo que tiene en Ascendencia 19 (48). Esta es la última calificación que faltaba mencionar, es momento entonces de hablar de sus metas y, de la percepción que tiene de la empresa y de su trabajo. No existe un compromiso con Procoarsa porque dijo que no piensa en ella y desaprueba, en varias ocasiones, la falta de motivación y la presión que siente por parte de ellos. Aún así trabaja porque le gusta el ambiente laboral, aunque siente que su ocupación es flexible, monótona e infructuosa. Con lo anterior, se detecta que ella está en la empresa sólo por una remuneración económica, y con él logra sus objetivos, las cuales no se pueden precisar porque dio conceptos vagos como “alcanzar mis metas” y “lograr mis propósitos”. Finalmente se afirma que en este caso se detectó las habilidades de Sociabilidad, Responsabilidad, así como una actitud de rechazo hacia los jefes, la empresa y el trabajo.

Ya que se ha terminado con Isabel, se expondrá la información recaba de Oscar Martínez Almeida, joven de 19 años, soltero, estudia Comunicación y se describe como soñador, paciente y tranquilo. El promotor lo único que busca en Procoarsa (en donde no hay estabilidad, según comenta), es un trabajo con el cuál pueda terminar su carrera. Con éste también solventa sus necesidades, se distrae, aprende cosas nuevas y puede relacionarse; lo único que le desagrada es la monotonía del mismo. A pesar de que le aburre su labor, la Sra. Cecilia considera que necesita una supervisión general, por lo tanto tiene 5

en la Escala de Calificación de Personal. Ella también menciona que Oscar es “aceptado por los demás”, por lo que tiene 4 en dicha prueba. De hecho, él mismo afirmó que le es “fácil” hacer amistades y, por lo menos, lo ha logrado con sus compañeros, con los cuales dice llevarse bien. Aunque le incomoda tratar a la gente externa, quienes le producen desconfianza, las ve con “indiferencia”, las “estudia” y se enoja cuando son altaneras. Tampoco con sus autoridades demuestra interés por relacionarse, en este caso se concretó a exponer lo que piensas de ellos; comentarios que dejan entre ver su inconformidad por las debilidades de esto, por ejemplo, piensa que provocan problemas, que les falta conocimientos, que son “buenos” y que “hay que sobrellevarlas”. Se ve entonces que el joven Martínez mantiene contacto social sólo con ciertas personas. Esto es precisamente lo que indica Gordon (21 percentil 48). Esta puntuación es la más baja que alcanzó en las pruebas, las demás son altas: en Responsabilidad tiene 30 (72) y en la Escala de Calificación de Personal (4); en Dinamismo 33 (95) y en Ascendencia 26 (91). Con ellas se afirma que el joven Martínez es activo, tiene iniciativa, facilidad de palabra y es responsable, esto último es posible, ya que según él, organiza su tiempo para cumplir con sus obligaciones. Lo que le permite realizar su labor de la mejor manera y, con mayor razón, si no se detiene ante frustraciones, más bien persiste aunque se sienta “mal”. En general con Oscar se evaluó Responsabilidad, Sociabilidad, Dinamismo y se observó que le agrada su labor, pero rechaza a los jefes y a la empresa.

Ahora bien, Marcela Martínez Rangel es una trabajadora soltera, de 22 años y estudia Derecho. Ella fue muy sincera al comentar que se siente derrotada, sensible, que es insegura, que trata de remediar lo que le provoca frustración y que se irrita fácilmente. Su inseguridad la tiene muy presente ya que lo informó en varias ocasiones, y ésta se detecta en Ascendencia, en donde tiene 11 (10), lo que además indica poca iniciativa y facilidad de palabra. Tampoco se puede esperar que sea activa, por eso alcanzó en Dinamismo es 24 (37). También en Responsabilidad obtuvo una puntuación baja, en esta ocasión en el Perfil de Personalidad 23 (16), la cual reporta que no se puede confiar en la demostradora con relación a sus compromisos. Tal información se contrapone con la percepción que tiene la Sra. Cecilia, pues para ella, la promotora “acepta y asume todas sus responsabilidades” por lo que le dio 4 puntos. No cabe duda que cuando se evalúa no siempre se es objetivo,

puesto que Marcela es quien afirma no poder cumplir siempre por sus actividades escolares. Entonces ha tenido la necesidad de faltar a su trabajo, pero como se desconoce la frecuencia de sus inasistencias, no se puede decir que exista tolerancia con ella. Con esto se observa su preferencia por sus estudios, con los cuales llegará a sus metas, es decir, terminará su carrera y obtendrá seguridad familiar. En cuanto a su labor queda claro que lo realiza para cumplir con sus objetivos, tal y como es evidente, el desagrado que siente por lo “monótono” que es, por la falta de “recompensa” y sólo estará en él hasta que logre ser abogada. Mientras eso sucede tendrá que tolerar su empleo, la mala organización y prepotencia de la empresa. De la misma manera se manifestó de los Gerentes de Comercial Mexicana quienes, según comenta, no toman en cuenta a los empleados, “no reconocen su trabajo” y sí pudiera cambiaría este aspecto. Esto ha traído como consecuencia que sean éstos los que entablen una relación con ella. De esa manera muestra el rechazo hacia sus jefes y una de sus habilidades, su sociabilidad, en la cual tiene dificultad. Esto es precisamente lo que reporta la Coordinadora quien le suministró 3 puntos. Aunque su puntaje de Gordon indica que le gusta relacionarse (23, percentil 61), es evidente que no le es fácil, dado que en su centro de trabajo sólo se lleva mejor con una de las 6 personas con las que convive. Además es “cohibida” con la gente desconocida, quienes le provocan molestia cuando son hipócritas y trata de ser sincera con ellas. Marcela, como otros demostradores (Aarón e Isabel), siente que al relacionarse con algunos individuos es sociable, pero no percibe que su comportamiento más bien es reservado y por eso no se puede dar ese calificativo. En conclusión, se ha notado que la Srita. Martínez tiene una actitud negativa ante el trabajo, la empresa y las autoridades; que es insegura, sin iniciativa, que tiene dificultad para convivir y a pesar de eso, se considera que puede realizar su trabajo con un mínimo de supervisión (E.C.P. 4).

Se prosigue con Martha Ivette Martínez Sivaja, soltera, de 24 años y estudió 2do. Semestre de Ciencia Políticas. Martha es una persona sociable, según Gordon ya que consiguió 27 (84). Esta calificación es la más alta de todas las pruebas que se aplicaron y es la que más se contradice con los puntos que le proporcionó la Sra. Cecilia (2). De esta manera se describe a la promotora como alguien que “no se relaciona demasiado bien con lo demás”; de hecho a sus compañeras les dirige poco la palabra y no se lleva mejor con

nadie, pero hasta cierto punto esto no le incomoda dado que se justifica diciendo que por lo menos les habla. No sé si la poca convivencia con ellas se deba a que es de recién ingreso o sea su forma de interactuar con otros. Pero tales situaciones no concuerdan con su comportamiento con gente que no conoce; cuando se enfrenta a esta situación comenta que es sociable, que no teme hablarles, que le agrada el público y únicamente le molestan las que son embusteras. En este caso no se tiene una idea clara de la habilidad social de Martha, por la contradicción que existe entre las pruebas y, su conducta con personas externa y con sus similares. En cambio, en Responsabilidad las puntuaciones reportan lo mismo, es decir, indican que requiere de presión para realizar su trabajo; en la Escala de Calificación de Personal tiene 2 y en el Perfil de Personalidad 23 (16). Por su parte, Ivette se defiende argumentando que asume sus compromisos porque es responsable. Tomando en cuenta que la única actividad que tiene es trabajar, cabe la posibilidad que ella al presentarse en su tienda sienta que está cumpliendo, siendo que lo principal de la actividad (vender, promover) requieran de estimulación. Por lo tanto, su único interés en la compañía es el aspecto económico, siendo de tal importancia para ella que lo manifestó en varias ocasiones y lo describió como escaso e insuficiente para “mantenerse”. Aunque esto es lo que busca en la compañía, no lo mencionó como uno de sus motivadores, más bien son sus padres, las amistades (que no tiene) y la esperanza de poder “progresar”. Tales aspectos no impiden que desee cambiar de ocupación, aunque sienta que éste es flexible porque requiere de algunos días. Actualmente tiene esa posibilidad, como se mencionó no estudia (desea hacerlo) y su pago no le es suficiente para apoyar a sus padres. Procobarsa debe tener presente estas situaciones para no generar rotación al contratar personal que no tenga otra actividad y, de prever las bajas inesperadas contando con un archivo de posibles candidatos. Mencionado lo anterior, se retoma la evaluación que se realizó de Martha informando que su vigor, iniciativa y habilidad verbal no son bajas, puesto que logró en Dinamismo 22 (64) y en Ascendencia 21 (65). La última calificación es la que obtuvo en Conocimiento del Trabajo (2), con la que se indica que no se le puede dejar sin supervisión al realizar sus actividades. Tal descripción no es la que hace la demostradora de sí misma, al contrario, ella dice ser hábil para todo (para trabajar), ser tranquila, “buena” y feliz. Finalmente se observó, tanto una actitud positiva como negativa con los jefes cuando expresó que le provocan molestia, que les falta comprensión, que le gusta su forma de

comportarse y, describe a uno de ellos, como ‘bueno’. Por lo tanto, no se puede afirmar si tiene habilidad social, si es más su aceptación que su rechazo hacia sus superiores, pero si se concluye que le falta Responsabilidad y Compromiso con la Empresa.

Ahora se proporcionaran los datos que se obtuvieron de Estela Medina Chávez, de 25 años de edad, casada, tiene una niña y estudió 6° semestre de Contabilidad. Estela se diferencia de los empleados porque acepta que Procobarsa únicamente le puede ofrecer una remuneración (aunque sea poco por la falta de aumentos), y a cambio de eso ella ofrece cumplir con su trabajo. Este le es tan necesario que pide que no se lo quiten por el momento porque le agrada el compañerismo que tiene en su tienda, y en un futuro lo dejará ya que no piensa obtener ‘ningún provecho’. No puede continuar por mucho tiempo en la compañía porque en un mínimo grado le ayuda a cumplir sus metas, como tener una casa, salud, darle prosperidad a su hija y desarrollarse en contabilidad. En lo que corresponde a Relaciones Sociales, obtuvo 23 (61) en Gordon y la Sra. Cecilia le dio 4 puntos; calificaciones que describen a la empleada como alguien que se relaciona bien con la mayoría de las personas, como con sus compañeras, a quienes ve como ‘ámigas’ y por lo mismo se apoyan entre sí. También muestra interés por convivir con gente externa, con quien intenta hacer conversación. En cambio, con sus superiores la experiencia que tiene es que ‘son buenos según como te comportes con ellos’, lo que se desconoce es cómo ella se desenvuelve para que la vean como ‘la oveja negra’. Además de lo que menciona, también sugiere que los jefes den confianza a sus subordinados para que puedan realizar bien su trabajo. Confianza que algunos se han ganado al cumplir con sus compromisos, como en ella que alcanzó 5 en la E.C.P.; evaluación que se contrapone con el resultado que obtuvo en el Perfil de Personalidad, éste es 25 (28). Por su parte Estela afirma que cumple con su compromiso porque desea hacerlo. Lo que indica Gordon llama la atención, dado que la promotora lleva varios años trabajando en la empresa y de ser una persona irresponsable, la Coordinadora ya lo hubiera notado. Además, las puntuaciones en la Escala de Calificación de Personal son altas, lo que indica que es considerada como un elemento que realiza adecuadamente su labor. Por lo mismo, en Conocimiento del Trabajo consiguió 5 y, eso es de esperarse cuando ha podido mantenerse por lo menos 6 años en el puesto. Asimismo, en Ascendencia tiene 19 (48); aunque se dice que la facilidad de palabra que tiene Estela es

promedio, se considera que es alta dado que faltaba espacio en la entrevista y en FIGS para anotar sus experiencias y opiniones, sin ser comentarios repetitivos. Tal vez esa calificación la obtuvo porque con ella se evalúa seguridad, característica que dice tener, al igual que felicidad, pero en algunos momentos se transforma en tristeza y sensación de vacío, situación que es posible que esté viviendo. Otro aspecto que le incomoda es cuando algo no resulta como tenía planeado, y lo que hace es tratar de evitar que suceda lo mismo. Sólo falta mencionar que logró en Dinamismo 27 (63), por consiguiente su vitalidad es favorable. Para que se finalice con la Sra. Medina Chávez y se continúe con la Sra. Diana, falta enfatizar que con ella se evaluó Relaciones Sociales y Facilidad de Palabra.

Diana Medina Reséndis es casada, tiene un hijo, cuenta con 20 años y estudió técnico en contabilidad. Esta promotora no tolera las frustraciones, al contrario, se enoja y se siente mal. Por otra parte, se describe como tranquila, hábil para trabajar, le gusta estar en grupo y piensa que las personas la consideran altiva. Con estos comentarios muestra que le gusta convivir, pero que encuentra dificultad con algunas personas, tal es el caso de sus compañeras, aunque dice llevarse bien con las demostradoras y con la jefa de departamento, le faltó mencionar a las subordinadas de la cocina, tal vez porque su trato es menos gratificante. Esto concuerda con la calificación que le dio la Sra. Cecilia Cruz (2); de esa manera informa que la trabajadora “no se relaciona bien”. También con el público muestra rechazo al decir que es cortante con ellos, pero amable cuando los trata (porque los tiene que atender), y que le molestan las personas intrigosas. En cambio, el Perfil de Personalidad indica que es sociable por lo que alcanzó 25 (74). Respecto a esta habilidad, se puede afirmar lo que ya se había mencionado, es decir, que la Sra. Medina tiene dificultad para relacionarse con algunos seres humanos. Por otro lado, a sus superiores los llama “amables, estrictos, inflexibles y abusadores”. Como es notorio, no está de acuerdo con las características de sus jefes y tampoco lo está con la empresa por pagarle poco. A pesar de esto, labora porque busca oportunidades, se distrae, convive con la gente, gana dinero y, aunque le queda lejos su tienda, seguirá en Procobarsa hasta que encuentre un empleo que sea más importante. Por lo tanto, su trabajo le es agradable y de alguna manera le permite cumplir con sus metas, que son: ver feliz a su hijo y lograr sus propósitos (“progresar”). Aunque tiene beneficios, ella no está cumpliendo con sus funciones, por eso

en Responsabilidad obtuvo en 25 (28) Gordon y 1 en la Escala de Calificación de Personal . Pero al preguntarle sobre el tema, ella comentó que asume sus compromisos por ser parte de su personalidad. No sólo en este aspecto consiguió calificaciones bajas, también en Conocimiento del Trabajo (2), con la cual se dice que “necesita ayuda constantemente porque no comprende su labor”. Por último, Diana logró en Dinamismo 26 (55) y en Ascendencia 20 (56); por lo tanto se encuentra en medio de los lados opuestos con relación a Vigor, Iniciativa y Facilidad de Palabra. De todo lo mencionado, las habilidades que se observaron en la Sra. Medina fueron Responsabilidad y Relaciones Sociales, así como también se detectó una actitud positiva ante el trabajo, pero negativa hacia las autoridades.

Antes de continuar con la siguiente demostradora, es importante aclarar que en Procobarsa no existen escalas de superación, el único puesto al que se puede aspirar es el de Coordinación, lo que es muy difícil, por ser el que menos rotación tiene y quien llega a él es persona de confianza de la Sra. Buendía. Tal vez esto no lo sabe Ana Luisa Ramírez Paredes (32 años), quien desea ascender en la empresa. Esa meta puede ser resultado del gusto que siente por su labor y, por el deseo de darse y darles a sus 3 hijos prosperidad. El único inconveniente en cuanto a trabajo se refiere, es el acoso y la prepotencia de las personas con autoridad, a quienes contrariamente considera “buenos” y “poco estrictos”. Ana reporta cualidades positivas y negativas de sus superiores, aunque en este aspecto se desconoce a quienes se esta refiriendo, sí a los que trabajan para Comercial Mexicana o a los de Procobarsa, y, sí a unos les da el calificativo de “prepotentes” y a otros el de “buenos”. En cuanto a Responsabilidad, la Sra. Ramírez obtuvo en 30 (72) en el Perfil de Personalidad y 5 en la Escala de Calificación de Personal; puntajes que reflejan lo que ella dice de sí misma, esto es que le gusta ser cumplida. Y no sólo es responsable, también es sociable según la Sra. Cecilia, quien le dio 5 puntos. Por lo menos con sus compañeras la vendedora comenta llevarse bien y también afirma que es sociable con el público, aunque no comentó qué es lo que hace para darse ese calificativo, sí expresó que se enoja cuando las personas son egoístas y vanidosas. Al parecer no tiene dificultad para relacionarse, pero su calificación en Gordon indica que su habilidad no es alta, esta es 23 (61). Por otra parte, se describe como “calmada, impulsiva y con habilidad para hablar”. Esta última característica se percibe en Ascendencia, en donde consiguió 22 (73). Asimismo, la Sra.

Ramírez es poco tolerante a la frustración; cuando obtiene resultados no esperados comenta que se siente mal y trata de componer la situación. Tampoco es activa dado que en Dinamismo alcanzó 24 (37). A pesar de estas dos últimas cualidades, era de esperarse que una trabajadora que obtuvo 5 en dos de los aspectos evaluados en la E.C.P., sea también considerada como un elemento que necesita poca supervisión al realizar sus actividades, fue así como lo expresó la Coordinadora. Se ha terminado con la Sra. Ana Luisa Ramírez, con quien se logró evaluar Responsabilidad, Relaciones Sociales, Facilidad de Palabra y Dinamismo, así como una actitud negativa ante los jefes.

Una promotora más es la Señora Eugenia Ramos Gel, de 45 años, casada, tiene 3 hijos, estudió la secundaria y trabaja en una oficina. Al decir que tiene otra ocupación, se cree que tiene poco tiempo para descansar, pero esto no se puede afirmar porque se desconoce su horario y los días laborables. Esto sólo se puede suponer cuando tienen puntajes bajos en Responsabilidad, como la Sra. Ramos quien consiguió 19 (4) en Gordon y 3 en la Escala de Calificación de Personal.; aunque ambas pruebas indican que no cumple siempre con sus obligaciones, ella dice asumirlos porque les gusta ser responsable. A la Sra. Eugenia le sucede lo mismo que a Teresa Rosas, es decir, al tener dos empleos es probable que no pueda con ambas actividades y más si para distraerse tienen que pedir permiso, lo cual sería más factible solicitarlo a Procobarsa porque sábado y domingo son los días que se utilizan para recrearse. Así como en Responsabilidad su puntaje fue bajo, también en Relaciones Sociales lo fue, en esta habilidad tiene 14 (12), lo que indica que no le gusta estar entre la gente. Aspecto que se contrapone con la descripción que hace la Sra. Cecilia, quien considera que “la mayoría reaccionan favorablemente” ante la demostradora, por lo tanto le dio 4 puntos. Esas personas son sus compañeras de trabajo, con las cuales la Sra. Eugenia dice llevarse bien. Pero eso no indica que sea sociable, más bien refiere que es alguien que puede relacionarse, aunque tiene dificultad para enfrentarse a ciertas situaciones, un ejemplo es el público, con quien se cohibe y se molesta cuando son negativas, aún así se siente “apreciada” por ellas. También siente que sus jefes la valoran y le gustaría que ellos comprendieran a los demás. De esta manera hace una petición a sus superiores, al igual que solicita más “apoyo” de la compañía. Si bien no indica qué tipo estímulo desea, si comenta que el sueldo “no es bueno” y esto al parecer le preocupa

porque desea una “tranquilidad económica” y “resolver problemas”. La estabilidad monetaria forma parte de sus metas, como lo es también realizar sus sueños y salir adelante con su familia. Esto lo busca con su trabajo, con el cual se siente satisfecha, aunque llega a aburrirse cuando no tiene ventas. En cuanto a calificaciones, también en Dinamismo y Ascendencia obtuvo puntajes bajos, esto son 23 (30) y 17 (35) respectivamente, los que reflejan falta de vigor, iniciativa y habilidad verbal. A pesar de estas cualidades y de su baja responsabilidad, la Sra. Eugenia realiza sus actividades con un mínimo de supervisión, por ello tiene 5 en Conocimiento del Trabajo. Finalmente, se informa que no tolera la frustraciones dado que se enoja, se siente mal, se da ánimo y trata de resolver el problema. En resumen, se notó que no es responsable, cuenta con una baja habilidad social que no le ha provocado dificultades y muestra satisfacción con su labor, pero no con la empresa, ni con los jefes; al parecer eso no es importante porque se desempeña adecuadamente.

Ha llegado el momento de presentar a María Magdalena Ramos Herrera, de 31 años, casada, tiene 2 hijos y actualmente estudia la primaria para adultos. Ella se caracteriza por su perseverancia al hacerse valer cuando no la toman en cuenta, e insistir hasta lograr sus objetivos. También se describe como “buena persona”, “flexible”, “de buen humor”, hábil para trabajar y siente que los demás la ven como “alocada”. Asimismo, dice cumplir con sus obligaciones y la Sra. Cecilia lo confirma con el 5 que le dio en la Escala de Calificación de Personal. En este caso lo mencionado se contradice con la prueba de Gordon (22, percentil 12), la cual refiere que no se puede confiar en la vendedora. También en Relaciones Sociales existe contradicción; por su parte, el Perfil de Personalidad (21, percentil 48) proyecta que a la evaluada no le es demasiado agradable estar entre la gente. Esto se observa cuando dice que a sus compañeras sólo las respeta y las apoya porque toman una actitud autoritaria (le exigen más) y le molestan las que son intrigosas. Todo lo anterior demuestra que tiene dificultad para relacionarse, pero no es sí como la describe la Sra. Cecilia, quien considera que la trabajadora se ha ganado el respeto de otros promotores, por lo tanto le dio 5 puntos. Con lo mencionado se detecta que la Coordinadora desconoce el comportamiento de María en su trabajo, y se percibe una característica de la empleada similar a la que mostró Beatriz, es decir, cree que sus similares merecen sólo cierta atención y consideración, por lo que no le interesa convivir con ellas. Interés que sí

refleja con gente externa, a quienes dice sonreírles y sentirse bien cuando les habla. Otro grupo social con el que tiene contacto son los jefes, los cuales le provocan enojo, aunque aclara que uno de ellos es “bueno” porque la “apoya”. Asimismo, sugiere que estos estimulen y traten bien a sus empleados. A ella le gustaría ser parte precisamente de esas personas que tiene autoridad, como también desea tener su casa “bien hecha”, “realizarse” y “progresar”. Si esto que menciona incluye a sus hijos, sus metas tiene relación con su labor, por ser éstos los que la motivan a laborar. Es importante señalar que le agrada su actividad porque es flexible y le permite convivir con la gente, pero espera que en un futuro sea “más productivo”. De tal labor, la Sra. María conoce lo suficiente como para obtener 5 en la Escala de Calificación de Personal. Un dato más que proporciona la prueba de Gordon es sobre Dinamismo, cuyo puntaje (20, percentil 15) indica baja vitalidad. Será poco activa, pero tiene habilidad verbal e iniciativa, dado que alcanzó en Ascendencia 25 (88). En definitiva, la Sra. Ramos cuenta con un grado de habilidad social que le permite relacionarse con ciertas personas y, muestra una actitud positiva ante el trabajo y su jefe, pero rechaza a ciertas autoridades.

Hasta este momento se han visto dos tipos de trabajadores, los que tienen familia y su vida gira alrededor de ella, y los solteros que se caracterizan por tener como meta sus estudios. Este es el caso de José Antonio Rascón Molina, joven de 19 años que estudia Bachillerato. Como se señaló uno de sus objetivos es terminar una carrera en Ingeniería; las otras no las preciso cuando dijo “cumplir con mis propósitos”. Tal necesidad y el aspecto económico son los motivos que tiene para trabajar. Esta actividad además de apoyarlo con su objetivo, le atrae otras de satisfacciones por “no ser cansada, ni aburrida” y porque le permite convivir con la gente. Lo último que menciona es algo que percibe como una de sus características, así como también dice ser “responsable, trabajador, siempre ocupado y con deseos de superación”. La sociabilidad que posee es lo que proyecta la prueba Gordon, donde obtuvo 26 (79), aunque la Sra. Cecilia lo reporta como un demostrador que “no se relaciona bien con los demás”, por ello le proporcionó 2 puntos. Si bien se dice que tiene dificultad para convivir, se considera que no con todas las personas, por lo menos con sus compañeras se lleva bien, principalmente con la jefa de cocina y una promotora, solamente manifiesta no sentirse a gusto con una de ellas. En cuanto lo anterior, José también comenta

que es sociable con la gente externa, quien lo pone nervioso y le molesta aquella que es mediocre. Por otro lado, con las autoridades su actitud es distinta, los describe como “antisociales”, “autoritarios” y dice que “dan órdenes sin preocuparse por los demás”, por lo que sí él fuera jefe, trataría de llevarse “bien” con los empleados y los vería como “amigos”. En dos ocasiones ha mencionado la convivencia, lo que habla del interés que tiene por este aspecto aunque con algunas no lo logre. Eso no lo clasificaría como lo ha hecho la Coordinadora, aunque tampoco se puede decir que su habilidad sea alta. Otra de las características que Antonio comento tener es responsabilidad, porque no serlo lo hace sentir mal; más la Escala de Calificación de Personal (1) indica que “esquiva sus obligaciones” y el Perfil de Personalidad (28, percentil 53) no proyecta lo mismo, pero sí refleja que no siempre se puede confiar en él. El joven no será responsable, tampoco dinámico, pero sí tiene facilidad para hablar, ya que alcanzó en Dinamismo 24 (37) y en Ascendencia 28 (96). Asimismo, se distingue porque ante frustraciones se da animó para continuar y se siente mal. Antonio es otro de los trabajadores que obtuvo puntuaciones bajas en la Escala de Calificación de Personal; en Conocimiento del Trabajo sucedió lo mismo, esta vez consiguió 2, por lo tanto se cree que tiene “limitada comprensión de su labor”. En el caso del joven se considera que la Coordinadora no fue objetiva al evaluarlo, puesto que en sociabilidad lo que reporta el Perfil e Inventario de Personalidad concuerda con lo que él mencionó en la prueba de Frases Incompletas y en la entrevista, es decir, que logra relacionarse. Además de lo mencionado, con Antonio se observó una actitud positiva hacia su trabajo, pero rechaza totalmente a los jefes, lo cual podría ser la causa de las calificaciones que le proporcionó la Sra. Cecilia Cruz.

Es el turno de una persona que además de su experiencia como demostrador y supervisor, es el único hombre adulto mayor en Procobarsa, se está hablando del Sr. Luis Reyes Ramírez, de 58 años, es casado, estudió la primaria y cuenta con un negocio propio. Este promotor, como la mayoría de los trabajadores de Procobarsa no tolera las frustraciones, sus respuestas demuestran angustia dado que se preocupa y se molesta. A pesar de esto, dice ser positivo, activo, hábil para trabajar manualmente y con facilidad para expresarse. Esta última característica fue evidente en la entrevista y en la prueba de Frases Incompletas, en donde tuvo la oportunidad de manifestarse ampliamente, aunque sus

comentarios fueron repetitivos. Por ejemplo, mencionó varias veces que desea progreso, tanto para él como para la empresa. Con esto expone su interés por la compañía, pero no es lógico utilizar “cambios del 2000” como “sistemas de cómputo” y “técnicas de trabajo actualizadas” para el puesto de demostrador, primero porque para vender no necesita computadora y, en segundo término, porque las técnicas que sugiere se aplican de alguna manera al ofrecer el producto. Y si lo que quiere es que esa modernización llegue a las oficinas, como él sabe utilizan programas computacionales para el personal, para pagos y compras. Las propuestas que hace son atractivas pero sin fundamento. Otro comentario que hace es el “defecto” financiero que existe en Procobarsa por la pérdida de la cadena de Aurreras. A pesar de ese “defecto”, él lo que busca con su labor es “mejorar, vivir, tener salud, paz” y eso compartirlo con alguien. Tales objetivos junto con el aspecto económico y la satisfacción que siente al trabajar, son los motivos que tiene para continuar en la compañía. Aunque no acepta su papel, aún se considera supervisor siendo que ese puesto ya no existe. También llama la atención el hecho de que el Sr. Luis se considere libre de autoridades y, por lo tanto, no existe el compromiso de cumplir con ellos; esto se detectó cuando en dos ocasiones mencionó no tener jefes. Aún así, siente agrado al tratar a este tipo de personas y, si él fuera uno de ellos, “haría bien las cosas”. De esa manera refleja el interés que tiene por relacionarse, de hecho menciona que le gusta la comunicación, pero le molesta la gente “vulgar, floja y dejada”. Entonces, se afirma que le agrada convivir pero no con ciertos individuos, esto es lo que reporta la calificación que alcanzó en Gordon, ésta es 23 (61). También se dice que se relaciona bien con los demás, según lo indica la Escala de Calificación de Personal (5). Todo lo que se menciona en cuanto a la habilidad social del demostrador se refleja cuando comenta que se lleva bien con sus compañeras de trabajo. Al parecer no tiene dificultad en esta característica, pero si en Responsabilidad, en donde tiene 24 (22). En cambio la Escala de Calificación de Personal indica que cumple con sus compromisos y según él lo hace porque su padre le enseñó que esa “es la manera de llegar a la meta”. Aquí se tiene que recordar que el Sr. Luis tiene varios años trabajando como promotor, por lo que la Coordinadora puede testificar con precisión si asume sus obligaciones. En ese sentido es menos confiable la prueba de Gordon. Por el tiempo que tiene como demostrador, conoce todo lo relacionado a su labor y es por eso que obtuvo 5 en Conocimiento del Trabajo. Finalmente, logró en Ascendencia 19 (48) y en Dinamismo 24

(37), con esos puntajes se dice que el vendedor cuenta con una vitalidad promedio y que no tiene facilidad de palabra como él cree. Ya que se ha mencionado todo lo relacionado al Sr. Luis Reyes, se prosigue con Miguel, no sin antes enfatizar que con él se evaluó Relaciones Sociales y se observó una actitud positiva hacia el trabajo.

Miguel Angel Robles Bonilla tiene 21 años, es soltero y estudia bachilleres. Miguel se considera una persona razonable, hábil para tomar decisiones, apto para los problemas, de difícil retentiva y piensa las cosas para hacerlas bien. Sí el joven recapacita en todo lo que tiene que hacer, seguramente se tarda y por eso se describe como “lento para actuar”, que es precisamente lo que reporta su puntaje (23, percentil 30) en Dinamismo. Tal vez por esa característica la Coordinadora lo percibe como un trabajador que desconoce su labor y por lo mismo tiene 1 en la Escala de Calificación de Personal. Por lo tanto, el joven no se desempeña como se esperaba, pero él se siente satisfecho con su actividad porque es flexible, le da la oportunidad de convivir con la gente y logra cumplir con algunas de sus metas, las cuales son “mantener” su escuela, “tener una familia feliz” y conseguir “una situación económica estable”. El joven es otro de los empleados que le gusta el trabajo porque le permite lograr sus objetivos, es decir, no hay un compromiso, sino un intercambio, como él dice “yo le sirvo para terminar mis estudios”. Así como tiene ventajas al trabajar también tiene que tolerar algunas situaciones como lo lejos que le queda su tienda y la actitud de las autoridades, quienes según él, “no son conscientes con los seres”, “no comprenden sus problemas” y “no se ponen en el lugar” de sus subordinados. En cuanto a esto, es importante mencionar que el demostrador ha sentido maltrato en la empresa, pero se desconoce los motivos de su sentir y si esta situación la vive en Procobarsa o en el obrador en donde anteriormente trabajo. Aunque no sería extraño que el “maltrato” sea derivado de alguna característica del joven como su falta de responsabilidad, eso es lo que reportan las pruebas; en el Perfil de Personalidad obtuvo 23 (16) y en la Escala de Calificación de Personal 2. En cuanto a esta habilidad, es importante mencionar que el promotor reportó que según su estado de ánimo y la manera en la que le ordenen, determina si lo realiza o no. Con esto demuestra que es una persona voluble y que se siente libre de actuar como desee, aunque implique hacer a un lado sus compromisos. Este tipo de respuestas se deben de tener en cuenta al seleccionar, dado que son gentes que provocan

problemas porque no se presentan a trabajar o porque no acatan ordenes. Por otra parte, se ha notado que el empleado tiene puntajes bajos en todos los aspectos que evalúan las pruebas, en Relación Social consiguió en Gordon 13 (10) y en la Escala de Calificación de Personal 2, las cuales manifiestan una personalidad poco sociable. Esto se observa cuando mencionó que se lleva bien con 2 de sus 6 compañeras, que no se involucra “demasiado en los problemas de los demás” y que se molesta con las personas que critican. Es claro que Miguel no es sociable y tampoco tiene facilidad de palabra e iniciativa; esto último lo indica su puntaje en Ascendencia, la cual es 14 (20). Finalmente se observó que el joven Robles carece de Responsabilidad, Relaciones Sociales y Vitalidad, sin mencionar la actitud negativa que muestra ante los jefes, por lo que queda justificado que sea considerado como un elemento que no se desempeña eficientemente, pero que se mantiene en el puesto por los beneficios que obtiene.

Ahora corresponde realizar el análisis de Jaime Sánchez Martínez, soltero, de 22 años y estudia 3er. Semestre del Nivel Superior. Este demostrador tiene las mas bajas calificaciones de todos los trabajadores: en Responsabilidad consiguió 15 (0), en Dinamismo 11 (1), en Ascendencia 12 (13) y en Relaciones Sociales 10 (4). El caso de Jaime es parecido al de Miguel por los resultados de Gordon. La diferencia entre ambos radica en la Escala de Calificación de Personal, por ejemplo, de Jaime se dice que conoce lo necesario de su trabajo para realizarlo con un mínimo de supervisión (4), que se relaciona bien con los demás encontrando oposición con algunas personas (3) y que asume todas sus responsabilidades (5). En cuanto a esta última habilidad, las pruebas reportan lo contrario, pero el demostrador apoya la percepción de la Coordinadora porque para él es importante cumplir. Respecto a Relaciones Sociales, se dice que el demostrador tiene dificultad para relacionarse, y el hecho de que se lleve bien con 3 de sus 10 compañeros, refleja esa falta de habilidad. No queda duda sobre la sociabilidad de Jaime, quien ante gente externa se pone nervioso, no sabe que decirles y le molestan aquellas que critican. Además, su personalidad no le permite contar con esa característica, como él manifiesta es serio y callado. Con gente con Autoridad le sucede lo mismo, le son indiferentes, no se relaciona con ellos, aunque aclara que su jefe lo respeta y lo trata bien, pero en general le gustaría que no fueran “prepotentes”. Todo lo anterior reafirma el poco interés que tiene por convivir y

cierta inconformidad por la actitud de sus autoridades. Finalmente, en cuanto a la empresa no muestra compromiso, solamente desaprueba la falta de seriedad que tienen en el trabajo. A pesar de ello, dice que le agrada su labor porque cubre sus necesidades y puede ascender. No se cree que eso lo busque en Procobarsa dado que su propósito es terminar sus estudios. Para terminar con Jaime, falta decir que con él se observó Relación Social, una actitud positiva ante el trabajo y, cierto rechazo hacia las autoridades y la empresa.

Se continua con una persona que también fungió como supervisora, ella es la Sra. Modesta Soto Santaolaya, de 41 años, casada, tiene 3 hijos de los cuales uno depende de ella y también trabaja entre semana. La Sra. Soto, como era de esperarse, obtuvo 5 puntos en todos los aspectos que evalúa la E.C.P. Aunque se dice que le gusta convivir y ella afirma llevarse bien con sus compañeros, su puntaje en Gordon reporta que no es de su agrado estar entre gente; su calificación es 15 (15). De ser cierto que es sociable, no tendría porque darle pena cuando trata con público, el cual también le provoca molestia cuando critica. Entonces parece ser que la señora convive con ciertas personas cuando siente confianza con ellas y porque su carácter le permite sobrellevarlas, pero no por ello se puede decir que tiene esa característica. Por otra parte, no manifiesta la relación que mantiene con sus autoridades, aunque si lo que piensa de ellos; los describe como “abusadores” y “amables”. También se siente “explotada” por la empresa, a quienes llama “negreros”. Tal sensación no le impide sentirse comprometida con Procobarsa, lo cual es poco común en los demostradores, ya que han sido pocos (6) los que han manifestado que “dan lo mejor” al trabajar. La labor que realiza la Sra. Soto es una distracción y, una manera de superarse y de apoyar a su familia. Así la empleada cuenta con estímulos para continuar en la empresa, y otro de ellos es el agrado que siente por su empleo, sus propias palabras fueron: “me encanta”. Con esa frase refleja una personalidad alegre, tal y como ella dice serlo, así como también comenta que es “cursi, buena gente, hábil para mandar, reír y llorar”. Esta última reacción es su manera de desahogar sus frustraciones. Además de las cualidades mencionadas, comento que tiene poca habilidad para hablar, que es exactamente lo que proyecta Ascendencia (17, percentil 35). Tampoco es muy activa, por lo que obtuvo 24 (37) en Dinamismo. Finalmente, en Responsabilidad logró 29 (63), calificación que indica que es una persona que cumple casi siempre, aunque ella se considera responsable por asumir sus

compromisos; esto concuerda con el 5 que alcanzó en la Escala de Calificación de Personal. De esta manera, las pruebas permitieron detectar Responsabilidad, Relaciones Sociales, Compromiso con la Empresa y Facilidad de Palabra, así como también se observó la actitud que tiene hacia la empresa, las autoridades y el trabajo.

La Sra. Josefina Vázquez Gómez de 46 años, casada, estudió 5to. de primaria y tiene 3 hijos, de los cuales uno le apoya económicamente. Ella se describe como una “buena” persona, que tiene deseos de mejorar y dice ser hábil para trabajar. Esto último es lo que ha visto la Sra. Cecilia, quien considera que la demostradora puede realizar sus funciones sin ayuda. En cuanto al trabajo comenta que es “flexible”, que le incomoda lo lejos que le queda y desea que algún día termine, tal vez por cansancio. Por el momento, ese deseo no le es posible porque con la solvencia económica que recibe logra cumplir con algunas de sus metas, como “vivir mejor” y “progresar”, lo cual le impulsa a continuar en Procobarsa. De alguna manera la labor que desempeña la Sra. Vázquez le permite cumplir con sus objetivos, pero no le ayuda a tener salud y ver realizados a sus hijos como desea. Estas respuestas son generalmente dadas por adultos mayores, como el Sr. Luis y la Sra. Josefina, quienes piensan más en aspectos emocionales y de salud. Con relación a Responsabilidad, la Sra. Cecilia con los 5 puntos que le dio indica que asume todos sus compromisos, como ella misma lo comenta en el test de Frases Incompletas, sin embargo el Perfil de Personalidad (28, percentil 53) menciona que no se puede confiar totalmente en ella. Aunque esa puntuación se considera promedio, se puede decir que la Sra. Vázquez cuenta con esa habilidad, dado que es algo que ha visto la Coordinadora. En cambio, en Relaciones Sociales las pruebas se contradicen, ya que el 5 que obtuvo en la Escala de Calificación de Personal refiere “que se ha ganado el respeto de los demás”, y la prueba de Gordon (19, percentil 35) reporta que evade el contacto social. Si bien, el que se lleve bien con sus compañeras habla de su sociabilidad, no se puede afirmar que cuente con ella porque esa característica puede ser resultado de la gentileza que demuestra con el público en general, a quienes saluda, “intenta” tratar con amabilidad y se molesta con aquellas que no son comprensivas. También hay que considerar que esa cortesía es importante para el puesto de demostrador, que en ocasiones más que por deseo se utiliza como medio para lograr una venta. Es por eso que sus comentarios no son de utilidad para determinar si es

sociable, y en este caso queda en duda cual de las pruebas refleja con mayor exactitud la capacidad para relacionarse de la empleada. De lo que comentó de los jefes, tampoco se puede obtener información de su forma de convivir, puesto que se concreto a manifestar lo que piensa de ellos, los llama “buenos” y dice que “no organizan bien”. Finalmente, las últimas calificaciones de la Sra. Vázquez son las que consiguió en Dinamismo y en Ascendencia, éstas son 29 (77) y 16 (30), con las que se indica que no tiene habilidad verbal y tampoco iniciativa, pero sí vitalidad. Como último dato se dirá que su respuesta ante frustraciones es “sentirse mal” y tratar de corregir su error. Con la Sra. Josefina Vázquez Gómez se evaluó Responsabilidad.

Gabriel Villacano Martínez es un joven soltero de 20 años, que estudia 2do. Semestre de Vocacional. En el momento en que dicen ser estudiantes se sospecha que su meta y motivación laboral es terminar una carrera; Gabriel no es la excepción, lo único que lo hace diferente es que él desea ser ingeniero y pide que haya escalas de superación en la empresa. Aunque esta inquietud habla de un interés por progresar y de no ser un trabajador eventual, esto no es posible, por una parte porque su meta no lo lleva a ese fin y, por otra, porque las características de Procobarsa no permiten contar con programas de “carrera”, lo cual al parecer no ha percibido Gabriel. A parte de lo mencionado, también comenta de Procobarsa lo siguiente: “trabajan bien” y “espero más de ella”. Tal vez desea que su trabajo sea valorado o lo que dijo de las escalas de superación. Eso lo busca en la compañía, pero por lo visto él no realiza su trabajo eficientemente, ya que en la Escala de Calificación de Personal obtuvo 1 en todos los aspectos, por lo tanto se indica que “tiene dificultad para relacionarse con la gente”, “esquiva responsabilidades” y “tiene inadecuado conocimiento de su trabajo”. Respecto a Sociabilidad, Gordon indica lo mismo (19, percentil 35). A pesar de que estas puntuaciones reportan poca habilidad social, el demostrador dice llevarse bien con sus compañeras. Eso es lo que comenta de las personas con las que convive, en cambio con gente externa es cauteloso (mide sus palabras), se enoja con aquellas que son insistentes e intenta darse a entender. Con relación a los jefes, a algunos de ellos los describe como “buenos”, a otros como “prepotentes” y, en general, siente que no dan oportunidad a los jóvenes. De esa manera manifestó lo que le desagrade de los demás, pero habló muy poco de su relación con ellos, por lo que se cree que su

sociabilidad no es algo de lo que se sienta orgulloso, de serlo se observaría en sus respuestas. En cuanto a Responsabilidad, el vendedor dice poseer esa habilidad ‘porque así lo marca la empresa’; eso no es lo que mencionó la Coordinadora. Además su comentario se escucha a imposición y no como una característica de él. Por su parte el Perfil de Personalidad refiere que es responsable, por eso logró 29 (63). Otro aspecto en donde hay contradicciones es en Conocimiento del Trabajo, debido a que Gabriel se considera hábil para laborar pero la Sra. Cecilia reporta que no tiene un buen desempeño. Tampoco tiene destreza verbal según Ascendencia (16, percentil 30), aunque él siente que se comunica fácilmente. La única calificación que no tiene forma de ser corroborada, es la de Dinamismo, en donde obtuvo 28 (70), la cual refleja una vitalidad alta. Una característica más del joven Villacano es estar inconforme. De lo mencionado, sólo se concluye que no es una persona sociable, según la prueba de Gordon y la E.C.P., pero de las demás habilidades no se tiene un dato preciso, dado que las puntuaciones no concuerdan con la percepción que tienen el demostrador de sí mismo; ese fue el caso de Responsabilidad, Conocimiento del trabajo y Facilidad de Palabra. Aún así se observó una actitud positiva ante la empresa, pero negativa para con los jefes.

La última demostradora es Mónica Villanueva López, de 29 años, casada, tiene 2 hijas y estudió carrera comercial. A Mónica se le facilita trabajar y recibir órdenes, además comenta que es ‘activa’, ‘cumplidora’, que desea ser más comprensiva y, se enoja con las personas irresponsables, flojas y sin iniciativa. Tal vez por esas cualidades de sus compañeras sólo se relaciona con una de ellas. Esa falta de sociabilidad se observa en su calificación de Gordon, la cual es 19 (35). Lo mencionado no es lo que ha visto la Sra. Cecilia, quien afirma que ante la vendedora ‘la mayoría de la gente reacciona favorablemente’, por ello la calificó con 4 puntos. Por lo tanto, la afirmación que hace la Coordinadora no es totalmente objetiva, dado que la Sra. Villanueva manifiesta la dificultad que tienen para relacionarse y más con extraños, a quienes no les dirige la palabra; una ventaja es que a los clientes no los considera como gente externa, puesto que a ellos intenta tratarlos bien. Uno de los aspectos que afectan la relación con Mónica es la responsabilidad de los otros, por eso dice que cumple con sus compromisos, esto es posible porque tiene tiempo. Esa habilidad es reportada por la Escala de Calificación de Personal en donde tiene

4 puntos. Aunque el Perfil de Personalidad refiere lo contrario, su calificación es 24 (22). Asimismo, dice que sus jefes son responsables, que confían en ella, que son “justos” y ella también lo sería si estuviera en ese puesto. Estas autoridades también forman parte de la empresa, pero de ellos no dice que les falte comunicación, en cambio de Procobarsa sí. Esto no evita que se sienta comprometida con su empresa, esto se observó cuando afirmó ofrecer “lo mejor” de ella al trabajar. Esa actividad le permite desahogarse de su hogar y “progresar”. Así su deseo de superación y su responsabilidad de madre, conforman sus metas, el primero de ellos implica su papel de mujer y el aspecto laboral. Como se observa, su trabajo tiene relación con una parte de su vida, el único inconveniente es la falta de iniciativa de sus compañeros, que vuelve a recalcar. Al parecer, es una característica que Mónica siente que tiene y se disgusta al no notarla en sus compañeros, pero Ascendencia (17, percentil 35) indica que no cuenta con ella, como tampoco tiene facilidad de palabra. Con anterioridad se dijo que la empleada se describió como “activa”, cualidad que se refleja en Dinamismo en donde obtuvo 26 (55). La única calificación que falta por mencionar es el 4 que consiguió en Conocimiento del Trabajo, es decir, se considera que conoce lo suficiente de su labor como para realizarlo con un mínimo de ayuda. Específicamente con este análisis se evaluó Sociabilidad, Compromiso con la Empresa y Dinamismo, así como una actitud positiva ante los jefes y su trabajo.

Ya que se mencionaron los resultados obtenidos de las pruebas, se requiere observar si estas permiten evaluar las habilidades que se consideraron para su elección, así como también enfatizar la información obtenida de la entrevista.

Lo primero que se percibió en Responsabilidad y Relaciones Sociales fue la contradicción entre el Perfil e Inventario de Gordon y la Escala de Calificación de Personal. En las puntuaciones de la Coordinadora hubo uniformidad, es decir, algunos tienen 5 y 4 puntos, y, otros 2 y 1. Esto se debe a que la Sra. Cruz valoró a cada promotor cuando se le solicitó calificar a todos en Sociabilidad, por ejemplo, y después pasar a otra habilidad. De esa manera la información de una característica influyó en la siguiente, es por eso que los trabajadores tienen puntuaciones semejantes. Además se cree que la percepción de la Coordinadora fue afectada por la simpatía o antipatía que siente por algunos, dado que

a dos hermanos les dio las mismas notas, y a los que fueron supervisores les proporcionó 5 puntos. Asimismo, el limitado tiempo de la Sra. Cecilia pudo alterar las calificaciones. Al presentarse en las oficinas para solicitarle las evaluaciones se percibió sus múltiples actividades como llenado de formas, llamadas telefónicas y solución de problemas, sin mencionar las dificultades que tiene en Procobarsa y en su otro empleo. Por lo mismo, se vio en la necesidad de aplazar la entrega argumentando falta de tiempo. Con esto se demuestra que ella es una persona muy ocupada y su doble jornada le limita el tiempo libre, entonces cabe la suposición de que no se diera la oportunidad de reflexionar sobre el desempeño de cada demostrador. Hay que considerar, que si bien la Coordinadora es quien más sabe las situaciones que se presentan con los promotores, puesto que es su labor, también es cierto que no conoce lo suficiente de ellos, debido a que no realiza supervisiones como anteriormente se llevaban a cabo. De tal manera que los conocimientos que tiene sobre la responsabilidad de éstos se basan en las faltas injustificadas, tal vez a los permisos constantes, y a los reportes que hacen los encargados de cocina como llegadas tardes, mal manejo del producto y de los materiales, dejar el lugar de trabajo por tiempos largos, entre otros. De igual forma, sobre Relaciones Sociales sólo puede tener una percepción por las quejas de las jefas y del poco trato que ha tenido con sus subordinados ocasionalmente cuando los encuentra cobrando, cuando contesta sus llamadas al reportarse o al contratarlos (sí fue el caso). Supone que una persona trabaja adecuadamente cuando no tiene reportes o cuando lo solicitan en una tienda. Lo anterior muestra que la Sra. Cecilia tiene poco acercamiento con su personal, lo que le impide observar la vida social y laboral que ellos mantienen en Comercial Mexicana. Esto sucede principalmente con las personas de ingreso más reciente, los que tienen más de 5 años trabajando tuvieron la oportunidad acercarse más a la Coordinadora, ya fuese en las juntas, convivios o cuando fue supervisora. Por lo tanto, es lógico que desconozca algunas de las características de sus trabajadores y ante esta dificultad, es viable que se apoyara de una situación en particular para responder la Escala de Calificación de Personal.

Aun así, se logró detectar Responsabilidad en 20 de los 35 demostradores puesto que las pruebas indicaban un grado de cumplimiento similar. En los 16 casos restantes, las puntuaciones son incongruentes por lo que no se puede afirmar si cuentan o no con esa

habilidad. Además, como se desconoce el tiempo que tienen en la empresa no se puede afirmar que la Coordinadora evaluó con más exactitud, como con Estela y el Sr. Luis, quienes en Gordon obtuvieron una puntuación que los describe como “irresponsables”, pero por la vida laboral que llevan se les conoce de tal forma como para negar lo mencionado, es por eso que la Escala de Calificación de Personal es más confiable. Pero también la percepción de la Sra. Cecilia parece ser poco precisa, como con José Luis quien mostró ser una persona que asume sus compromisos y fue calificado con 2. Es por eso que no se puede certificar quien reporta un dato más preciso, pero tampoco se dice que no son confiables porque las calificaciones reportaban lo que ellos mencionaron, es decir, que son poco responsables como Lucas y Miguel Angel. Por su parte la entrevista no fue de utilidad para evaluar Responsabilidad, dado que en ella 29 demostradores mencionaron que cumplen con sus compromisos y 4 indicaron que lo hacían en la mayoría de las veces, pero tal percepción no era lo que reportaban las pruebas, eso fue lo que sucedió con Daniel, Cesar, Carlos, Martha y Diana.

Los puntajes de Relaciones Sociales también reportaban cosas distintas, sin embargo la información de Frases Incompletas y de la entrevista ayudo a tener una visión más amplia de esta habilidad en cada uno de los demostradores. Aunque con Martha quedo pendiente porque obtuvo calificaciones opuestas y la situación que tenia en su trabajo la describe como una persona que tiene dificultad para relacionarse, pero es sociable con gente desconocida. En este caso, contar con información del tiempo que lleva en esa tienda o sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelve, habría permitido determinar los factores que influyen en la relación que tiene Martha con sus compañeras. A pesar de esto, en 29 promotores se logró tener una percepción de dicha característica. En algunas evaluaciones los datos de Gordon reportaban lo que los trabajadores comentaban en la entrevista o en la prueba de FIGS; aunque queda en duda su confiabilidad, dado que Beatriz alcanzo un percentil de 61, el cual no se considera como un puntaje bajo, pero sus respuestas proyectan que no se relaciona con los demás, sino que se dirige a ellas por cuestiones de trabajo. Del mismo modo, Carlos A. Rodríguez mostró interés por convivir y eso no se refleja en su calificación (14 percentil 12). También queda claro la falta de habilidad en demostradores como Rosa Maria, Teresa y José Luis, quienes obtuvieron un

puntaje en Gordon que reflejaba tal cualidad. De tal manera que las diferencias entre las pruebas y las observaciones que se hacen cuestionan la confiabilidad del Perfil e Inventario de Personalidad. Como también se duda si sociabilidad es necesaria para el puesto, ya que todos los demostradores tienen dificultad para relacionarse, situación que no les ha afectado a algunos ya que tienen 5 en la Escala de Calificación de Personal, por lo tanto se adaptan al ambiente de trabajo de una forma que no provocan dificultades, como parece ser el caso de Beatriz. Es necesario comentar que los compañeros de los promotores no son de la compañía, es decir, son vendedores de otros productos y se les llega a ver como la “competencia”. Generalmente, esas personas trabajan en el mismo espacio que los empleados de Procobarsa y, en ocasiones, utilizan las mismas herramientas y comparten los materiales, por lo que tienen que organizarse, tanto como vender su producto, como para limpiar su área, lo cual genera dificultades entre los mismos. En ese sentido un curso de asertividad apoyaría al personal de ventas. Sería conveniente que se investigara cuáles son las dificultades que viven los empleados para buscar las soluciones.

La prueba de Frases Incompletas con Aplicación a la Industria se utilizó para evaluar Sociabilidad con el apartado de “Autoridades”, pero más que apoyarla se observó que los trabajadores los perciben en forma negativa, dado que el 60% realizó más comentarios desfavorables de estas personas, el 14.28% mostró una actitud positiva, y el 25.71% se mostró ambivalente, es decir, siente rechazo y aceptación a la vez. A pesar de que la autoridad inmediata de los demostradores es Procobarsa, se tiene que considerar que éstos ven como jefes a los encargados de cocina y a los gerentes de Comercial Mexicana, por lo que esa actitud no puede ser adjudicada solamente a la compañía. Por lo que sugiere realizar un estudio de tipo organizacional en donde se detecte lo que a la corporación le compete, como es la percepción del liderazgo de la Sra. Cecilia y la Sra. Buendía, la comunicación entre los diversos niveles de jerarquía, la toma de decisiones y la clase de motivación que requieren los trabajadores, aspectos que algunos manejaron en la prueba de Frases Incompletas.

Compromiso con la Empresa no se apreció con las pruebas, específicamente con la de Frases Incompletas con aplicación a la Industria. Como se observó, fueron 8

demostradores los que manifestaron sentirse comprometidos con Procobarsa. Esto fue posible porque las oraciones pueden ser contestadas con diversos temas. En el caso de los empleados su tendencia fue hacia los aspectos negativos. Por ese motivo no se puede afirmar que la mayoría no se siente comprometidos con su labor, a causa de que les inquieta el salario, la mala organización y el trato a los trabajadores (falta de estimulación, consideración y cortesía). En total, el 72.22% reportó uno de esos aspectos. Esos comentarios se debe considerar, ya que afectan la productividad y la rotación de personal, según las investigaciones que se han hecho sobre desarrollo organizacional.

Finalmente, Dinamismo y Facilidad de Palabra se detectó con la prueba de Gordon y, en algunos casos, con el apartado de percepción de habilidades de FIGS. En esta última 8 personas mencionaron estas cualidades. De esa manera no se puede comprobar que el Perfil e Inventario de Personalidad refleje con veracidad lo que evalúa, por las contradicciones que existen con Gabriel, Mónica y el Sr. Luis.

Por lo mencionado, no se puede confiar en la prueba de Gordon, pero tampoco se puede eliminar de la batería porque en algunos casos confirmó lo reportado por FIGS o por la entrevista. Por lo que se sugiere utilizarla en la selección de personal hasta comprobar su veracidad. Aquellos candidatos que obtengan un percentil igual o mayor a 40 serían contratados, siempre y cuando se detecten en ellos el perfil del puesto.

Frases Incompletas con aplicación a la Industria es necesaria para el proceso de reclutamiento y selección, ya que permite detectar la relación que tiene las metas y motivaciones de una persona con su trabajo, los conflictos con la autoridad y, las características de personalidad que no son compatibles con el trabajo de un demostrador (inseguridad, falta de iniciativa, temor al hablar en público, entre otros).

Entonces la batería que se sugiere aplicar al personal que desee ingresar a Procobarsa, está integrada por Frases Incompletas con aplicación a la Industria y el Perfil e Inventario de Personalidad. Sólo se integraría una prueba de inteligencia como lo sugiere Grados (1988), la cual tendría la finalidad de informar sobre la capacidad mental de una

persona y de evitar contratar a un candidato con alguna deficiencia. En ese sentido el test de Terman-Merril es práctico porque puede aplicarse colectivamente con las pruebas mencionadas y así ahorrar tiempo. Es recomendable que esta se utilice para evaluar facilidad de palabra a través de los reactivos de juicio práctico. WAIS no se sugiere por su complejidad y porque algunos de sus reactivos requieren de atención individualizada.

En cambio la Escala de Calificación de Personal sólo fue utilizada para comprobar los datos obtenidos de la batería. Por sus características es necesaria para evaluaciones de desempeño. Aunque es necesario modificar algunos de sus reactivos para adaptarlos al puesto de demostrador. De ser posible ampliar los aspectos a medir y eliminar aquellos que no son útiles; los que se incluirían serían Dinamismo, Facilidad de Palabra, Puntualidad e Higiene Personal, los que se eliminarían serían Organización y Toma de Decisiones. Para poder anexarlas se tienen que formular preguntas para que el evaluador repase mentalmente el comportamiento del trabajador y así logre hacer una descripción que se acerque más al desempeño de éste. Por ejemplo, en Dinamismo serían: ¿Cómo son sus reacciones, tardías o rápidas?, ante la falta de tiempo ¿Responde con velocidad?, ¿Tarda más tiempo que otra persona al hacer lo mismo?, ¿Constantemente necesita ayuda para terminar sus labores?, entre otras. Respecto a Conocimiento del Trabajo, Sociabilidad y Responsabilidad, ya se tiene la guía para el evaluador, solamente se adaptarían al puesto. En la última habilidad cabrían las siguientes interrogantes: el empleado ¿Constantemente pide permiso?, ¿Se ha salido de su trabajo sin previo aviso?, ¿Llega puntualmente o después de algunos minutos?, ¿Ha dejado sus actividades por lapsos de tiempo sin razón alguna?, y, ¿Se presenta a trabajar aunque implique hacer gastos extras?. Las modificaciones que se realicen serán de tal manera que la evaluación la lleven a cabo las encargadas de cocina que hayan tenido por lo menos 6 meses a un promotor. La información que se obtendrá será importante para: 1) corroborar lo que las pruebas han reportado de la persona, 2) evaluar su desempeño, 3) establecer las actividades de capacitación o para implementar cursos que apoyen la labor de los empleados, y 4) para establecer un programa de motivación de acuerdo a la eficiencia que se observe .

La entrevista además de proporcionar información sobre Responsabilidad y Relaciones Sociales, también arrojó los siguientes datos:

- El 54.28% de los trabajadores es estudiante; de ellos una es casada y tiene el apoyo de su esposo. Del 45.71% restante: dos son solteras y no tienen otra actividad, 8 son casadas y 6 tiene otro medio de sustento. Como la mayoría estudia, la rotación de personal es constante y el porcentaje de permisos es elevado, fue por eso que 5 demostradores indicaron que su trabajo se veía afectado por cuestiones académicas. Por otra parte, no pueden ser empleados permanentes porque no es una labor que permita solventar los gastos de comida, vivienda y vestido de una familia. Así, el trabajo que ofrece Procobarsa proporciona apoyo a estudiantes, amas de casa y a personas que desean obtener una ganancia más de la que ya tienen, por eso este tipo de gente conforma el personal de la empresa.
- Los niveles de estudios son: Primaria 17.14%, Secundaria 14.28%, Nivel Medio Superior 34.28% y Nivel Superior 34.28%. De acuerdo al perfil del puesto tienen la preparación necesaria, es decir, cursaron educación básica.
- El 68.57% ha trabajado, de los cuales 3 han tenido el puesto de demostrador. De esa manera se comprueba que es difícil encontrar personal con experiencia y que no es necesaria para que un vendedor se desempeñan eficientemente. De los que han tenido otra ocupación: 8 lo dejaron por la escuela, 2 por el pago, 2 por problemas laborales, 4 por situaciones personales, 4 por ser un empleo eventual y 3 por otra labor.
- En cuanto al puesto lo describieron como aburrido el 11.42%, como monótono el 5.71%, como flexible el 65.71% y el 17.14% dijo que ninguna de esos aspectos lo describía. Por otro lado, el 91.42% manifestó que les proporcionan todas las herramientas necesarias. Con esos porcentajes se puede concluir que la mayoría está de acuerdo con sus funciones; sin embargo el 20% desea que cambien los materiales, el 20% pide que los jefes modifiquen su actitud y el 14.28% solicitó un sistema de motivación.
- En cuanto a la presión laboral, 28.57% manifestó sentirla, 11.42% dijo que la detectaban en algunas ocasiones y el 60% dice no sentir esa sensación. Así nueve empleados mencionaron que se les presionaban por las ventas, tres por los clientes

y tres por los jefes. Sin embargo, en este último aspecto aumento el número de personas cuando se les realizó la pregunta directamente, en esta ocasión fueron 14. Igualmente aumento el número de demostradores que respondieron que sus jefes los presionaban por ventas, ahora fueron 10. Cuando les piden dos cosas a la vez, 68.57% respondió que sentían presión, 14.28% dijo que no le provoca sensación alguna y el 14.28 % mencionó que su respuesta dependía de lo que se le solicitara.

- En cuanto al aspecto familiar, se observó que el 68.57% tiene una familia pequeña (de 1 a 5 integrantes), el 28.57% es de familia extensa (de 5 a 10 integrantes) y una persona vive sola. Generalmente los que son estudiantes viven con padres y hermanos, y, los que son casados viven con su esposo (a) y/o hijos; son pocos los que viven con otros parientes.
- Finalmente, en el aspecto económico se observó que gran parte de los trabajadores se encuentra en el nivel medio bajo; el 60% vive en casa propia, el 37.14% en rentada y el 2.85% en vivienda prestada. Además el 91.42% no tiene carro.

La entrevista arrojó datos que ayudaron a evaluar a cada promotor, como fueron la edad, escolaridad, habilidad social, responsabilidad y habilidad para actuar bajo presión. Para el proceso de selección no es necesaria, dado que algunas de sus áreas son las que vienen en la solicitud, solamente se realizarían las preguntas de relaciones sociales, habilidad para actuar bajo presión y aspectos de personalidad.

CONCLUSIONES

Procobarsa al no reclutar y seleccionar a su personal, esta ingresando a su organización a un conjunto de personas que por sus características le generan dificultades, como irresponsabilidad, falta de compromiso con la empresa, falta de honestidad, pasividad, actitudes negativas, falta de compañerismo, abuso de confianza, falsificación de información y limitación de tiempo.

Con la evaluación presentada, se descubrió que la empresa tiene empleados que cuenta con aspectos de acuerdo al perfil, como escolaridad, pero como no fue seleccionada no se detectó que algunos tienen conflictos con la autoridad, que no acatan ordenes, que no se esmeran por sus compromisos y, que cuentan con características desfavorables al puesto como inseguridad, pasividad y temor al hablar al público. Al mismo tiempo, se percibió que algunos al tener dos empleos no pueden ser trabajadores constantes, dado que requieren de días de descanso. Del mismo modo cuenta con personal que no tiene metas definidas, por lo que esas personas generan rotación. Estas son situaciones que se presentan al no contar con un proceso de reclutamiento y selección.

Es por eso que se realizó la propuesta presentada para disminuir algunas de las situaciones mencionadas. Pero también se requiere de un programa de incentivos que disminuya aún más esas problemáticas. Procobarsa sabe que el trabajo de un demostrador en ocasiones llega a ser pesado, cuando tienen producto de más, cuando se les presentan dificultades con clientes que no aceptan el modo de venta o, cuando hay promociones y venden lo doble de lo que están acostumbrados. Los empleados al no contar con un estímulo que compense esa presión, buscan otro tipo de trabajo o se manifiestan a través de las siguientes situaciones: ausentismo, robo, “tortugismo”, impuntualidad y con actitudes negativas. De esa manera un sistema de motivación favorecería a la compañía. Los estímulos pueden ser por: puntualidad, aumento de ventas, apoyo en promociones y horas extras. Dicha motivación puede manejarse en efectivo o materialmente; a las personas que son amas de casa ambos aspectos les benefician, pero a los estudiantes recibir dinero les es más estimulante. Estas son sugerencias que se adaptarían de acuerdo al capital de la

organización; pero lo más importante es que se introduzcan algunos incentivos. Así como es necesario volver a utilizar premios, también es conveniente llevar un control mediante supervisiones, tarjetas de entrada y salida, y otras medidas que no permitan que los demostradores sean deshonestos. De esa forma los empleados se sentirán comprometidos y, se esforzarán por llegar temprano, por aumentar la productividad y tratarán de evitar problemas.

Además de las sugerencias que se realizan, también se exhorta a Procobarsa a considerar la posibilidad de un estudio de tipo organizacional, en donde se evalúen los niveles que dicha teoría maneja, los cuales son organización, grupos e individuos. De ante mano se dijo que la corporación requiere primero de un organigrama, de análisis de puestos y de políticas empresariales. Después de esto, un estudio sobre la influencia de estos aspectos traería como consecuencia la modificación de los mismos para hacer más eficiente a la institución. Por ejemplo, un cambio podría ser pasar de una organización centralizada a una descentralizada en donde la toma de decisiones no sea de los altos mandos, dado que se ha visto que los cambios que se han generado en los centros comerciales han sido resueltos por los trabajadores, es por eso que sus experiencias serían de utilidad para las modificaciones que se den en otros centros de trabajo. Ahora con respecto a grupos, como se mencionó los demostradores trabajan con personas que podrían catalogarse como “competencia”, lo cual genera conflictos entre los mismos, es por eso que se mencionó hacer una investigación sobre el ambiente laboral considerando la comunicación, toma de decisiones, relaciones entre trabajadores, solución de conflictos y el liderazgo para así determinar acciones en cuanto al ámbito grupal. También en éste aspecto es importante desarrollar una identidad y pertenencia a grupo en el área de ventas, hay que considerar que al estar laborando en centros comerciales, los trabajadores crean una pertenencia hacia el departamento en que se encuentran y no con Procobarsa, esto explicaría la falta de compromiso con la misma. Además por las características del trabajo, los promotores no se conoce entre sí, por lo que no se sienten parte de ese grupo. Ahora en cuanto el nivel individual, ya se tiene una idea de las actitudes de los empleados, de sus características biográficas, de sus motivaciones y de sus capacidades, pero en ese aspecto es necesario profundizar sobre las actitudes y, principalmente marcar una diferencia entre autoridades de

centros laborales con jefes de la empresa. En este sentido, una encuesta a los trabajadores traería como consecuencia una serie de cambios para generar un ambiente “saludable” hablando organizacionalmente. Este estudio que se sugiere tiene la finalidad de modificar las condiciones de trabajo de tal forma que se disminuyan las situaciones que presentan como irresponsabilidad (ausentismo e impuntualidad), “tortugismo” (pasividad), robo (honestidad) y rotación de personal, los cuales de acuerdo a Davis y Newstrom (1999), son consecuencia de la insatisfacción de los empleados. Insatisfacción que es provocada por aspectos como; poca remuneración, actitudes del supervisor, características de las tareas, conflictos entre los trabajadores y condiciones desfavorables de trabajo. Tal ambiente es el que tiene Procobarsa, es por eso que se le sugiere que desarrolle un programa de desarrollo organizacional.

Por tanto, se tienen tres tareas a desarrollar, la propuesta de reclutamiento y selección, el sistema de motivación y la investigación de tipo organizacional. Para ello necesita de una psicóloga que los implemente. En este aspecto un profesional de la conducta tiene mucho trabajo en esta compañía, desde la realización de análisis de puestos de toda la organización, hasta la evaluación de desempeño de cada puesto, por una parte, y por otra, la realización de un programa de desarrollo organizacional en donde se considere un sistema de incentivos. Por lo tanto, es conveniente y productivo que se contara con un profesional que realice todo lo mencionado y al finalizarlo la empresa determinará si la psicóloga labora permanentemente o sólo la llaman cuando existan vacantes.

Por otra parte, Procobarsa no ha sido la única institución a la que se le ha ofrecido un proceso de reclutamiento y selección, otra organización que necesitaba de este proceso es Deportes Martí, S.A. de C.V., la cual se encarga de la compraventa e importación de artículos deportivos. Esta empresa contaba con un proceso de selección limitado, el cual dependía de una entrevista realizada por el auxiliar de Recursos Humanos y de documentación incompleta solicitada al candidato. La problemática de Deportes Martí era el elevado porcentaje de rotación de personal, el cual fue de 42% en 1993 y de 33% en 1994. Para disminuir ese porcentaje se aplicaron los análisis de puestos a los 94 puestos existentes, se detectaron las fuentes y medios de reclutamiento, y, se llevó a cabo el proceso

selectivo mediante la recepción de solicitudes de empleo, entrevistas previas o profundas según el puesto, y aplicación de pruebas. En los años que implementaron el proceso selectivo, el porcentaje de rotación disminuyó; en 1995 fue de 28%, en 1996 de 10% y en 1997 de 6%. Además, mediante un cuestionario detectaron inconformidades de sus contratados como falta de motivación y proyección. Esa problemática es la misma que se detecta en Procobarsa, la única diferencia es que Deportes Martí tiene un personal que labora diariamente y que depende económicamente de esa actividad, por lo que un sistema de motivación y un programa de desarrollo de personal puede ayudar a mantener y, hasta disminuir, el porcentaje de rotación que han logrado. En cambio, Procobarsa siempre tendrá salidas y entradas de personal constante, conforme sus empleados terminen sus estudios. Lo que puede lograr es evitar la rotación por mal desempeño, por falta de honestidad, por insatisfacción en el trabajo o por cambio de empresa. En ambas compañías un psicólogo ha sido un elemento importante, porque es quien está proponiendo el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a las características organizacionales; aunque en Deportes Martí ya contaba con el Departamento de Recursos Humanos, fue Molina Paul (1998) quien evaluó el proceso de selección utilizado y llevó a cabo el trabajo mencionado.

Las tiendas de convivencias es otra institución que se ha beneficiado de las habilidades de los psicólogos, en esta ocasión lo llevo a cabo Angeles Asenjo (1998). Las tiendas de convivencia son similares a las tiendas de autoservicio, aunque tienen menos productos y su servicio es por 24 hrs. Por sus características, sólo cuentan con tres tipos de trabajadores: Gerentes, Supervisores y Empleados de Tienda. Con estos últimos se generaba mayor rotación a causa del deficiente proceso de selección, el cual lo realizaba un encargado que no tenía conocimientos al respecto y, por consecuencia, en sus entrevistas no describía las características del puesto, lo cual generaba que los candidatos desertaran al capacitarlos. El empleado de tienda tiene actividades en común al puesto de demostrador, como: labor de venta, limpieza, acomodo de materiales, preparación de alimentos; aunque el primero tiene más responsabilidades, requiere de cobrar, de etiquetar productos, cambiar precios, de recibir mercancía y hacer inventario. Las problemáticas que se tenían con los trabajadores eran: ausentismo, deficiencia en el servicio, decremento en el nivel de ventas y problemas en cajas registradoras. El proceso de reclutamiento y selección que se

implementó consta de los siguientes pasos: elaboración de perfil, reclutamiento de personal, entrevistas de selección, evaluación psicológica, presentación de los posibles candidatos al supervisor, elección del candidato e inducción. Con dicho proceso se disminuyó la rotación de personal y, se logró un mejor servicio y trato al cliente. Esos son los beneficios que se obtienen al detectar a las personas que pueden desempeñarse óptimamente, y, por lo mismo, influyan en la productividad. El único inconveniente que se presenta en esta empresa, al igual que en Procobarsa y Deportes Martí, es la falta de escalas de superación.

El trabajo que se realizó a Procobarsa se distingue de los realizados en Deportes Martí y en las Tiendas de Convivencia, por que en ella se compararon los resultados de las pruebas utilizadas con una escala de desempeño, lo que dio como resultado una diferencia importante entre lo reportado en una y otra evaluación. De ahí radica la importancia del trabajo, ya que generalmente se confía en las pruebas y, no se da a la tarea de comprobar que éstas proporcionen información confiable del candidato. Principalmente verificar que las características que se midieron se reflejen en el trabajo que realiza el empleado. Y que no suceda lo que ocurrió en Procobarsa, es decir, que las pruebas de selección se contradigan con la evaluación de desempeño. Por lo tanto, no sólo es necesario que se contrate al mejor candidato, sino corroborar con su desempeño que se tomó la mejor decisión.

En general, los trabajos que se han mencionado ponen en evidencia la forma en que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones mexicanas. Por un lado, no se ha difundido la importancia, las ventajas y la sistematización del proceso, por lo que todavía existen instituciones que no lo llevan a la práctica y, quienes lo ponen en marcha lo hacen con muchas limitantes. Y por otro lado, el papel del psicólogo en la industria tampoco ha sido reconocido, no es casualidad que la selección la lleven a cabo personas poco capacitadas.

En este sentido los psicólogos tenemos que impulsar el reconocimiento de nuestro papel en las instituciones y una de esas formas es seguir promoviendo la sistematización del proceso de reclutamiento y selección. Mediante esta acción estamos dando a conocer las

habilidades y conocimientos con los que se cuentan, y los beneficios que se ofrecen. Así se abrirá el campo de acción del profesional de la conducta. No se tiene que olvidar que el Departamento de Recursos Humanos es considerado como parte de la administración y que en algunas empresas son ellos los que seleccionan al personal, sin tener conocimientos de las conductas humanas y de las formas de evaluarlas, por ello es necesario que los psicólogos trabajen para ganar ese reconocimiento y prestigio en las corporaciones.

REFERENCIAS

ACEVEDO, I. A., LOPEZ M. A. (1981). *El Proceso de la Entrevista: Conceptos y Modelos*. México, Acevedo y Asociados.

ANGELES, A. L. N. (1998). *La disminución del porcentaje de rotación en tiendas de convivencia a través de la operación del proceso de reclutamiento y selección de personal*. Reporte laboral, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Distrito Federal, México.

ARIAS, G. F. (1986). *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas.

BALLESTEROS, P. R. (1982). *La Psicología aplicada a la Empresa*. Barcelona, Ediciones CEAC.

BENTACOURT, C. M., CONTRERAS, C. M. DEL C. (1993). *Propuesta para la elaboración de perfiles de puestos en una institución bancaria*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Distrito Federal, México.

BLUM, M. I., NAYLOR, J. C. (1985). *Psicología Industrial; sus fundamentos teóricos y sociales*. México, Trillas.

CARDONA, H. S. (1991). *Entrevista de Selección de Personal*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

CASAS, R. C. E. (1993). *Propuesta de reclutamiento y selección de personal de candidatos a Instructores para el Instituto Mexicano del Petróleo*. Reporte de Trabajo Profesional, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, Estado de México, México.

CASTILLO, G. M. DEL. R. (1994). *El papel del psicólogo en la elaboración de un manual de análisis de puestos aplicados a una empresa privada*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, Estado de México, México.

CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia, Mc Graw Will.

DAVIS, K., NEWSTROM, J.M. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México, Mc. Graw Hill.

DIANE, A. (1987). *Selección Efectiva de Personal*. Colombia, Ediciones Norma.

DUNNETTE, M. D., KIRCHNER, W. (1985). *Psicología Industrial*. México, Trillas.

GAMA, B. E. (1992). *Base para el Análisis de Puestos*. México, Manual Moderno.

GARCIA, M. J., MUCH, G. L. (1990). *Fundamentos de Administración*. México, Trillas.

GRADOS, E. J. A. (1988). *Inducción, Reclutamiento y Selección*. México, Manual Moderno.

GUILLEN, G. C., GUIL, B. R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España, Mc Graw Will.

GUTH, A. A. (1994). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México, Trillas.

HUITRON, E. N. A, RAMIREZ, M. J. A. (1993). *Revisión y análisis crítica de algunas pruebas de inteligencia en selección de personal*. Tesis de Licenciatura, Universidad

Nacional Autónoma de México, Escuela de Estudios Profesionales Iztacala, Estado de México, México.

LOPEZ, H. J. T. (1997). *La Psicología de Personal: el análisis y la valuación de puestos*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Escuela de Estudios Profesionales Iztacala, Estado de México, México.

MOLINA, P. M. DE J. (1998). *La implementación de un proceso de reclutamiento y selección de personal para reducir la rotación de personal en el área de ventas*. Reporte de Trabajo Laboral, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Distrito Federal, México.

MUCHINSKY, P. M. (1994). *Psicología Aplicada al Trabajo*. España, Ediciones Desclée de Broumer.

PEREZ, R. R. E. (1997). *El reclutamiento y la selección de personal en Internet; propuesta de un manual de acceso*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Distrito Federal, México.

REYES, M. M. DEL. R. (1995). *Bolsa de trabajo y agencia de colocación como fuentes de reclutamiento y selección para el psicólogo*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, Distrito Federal, México.

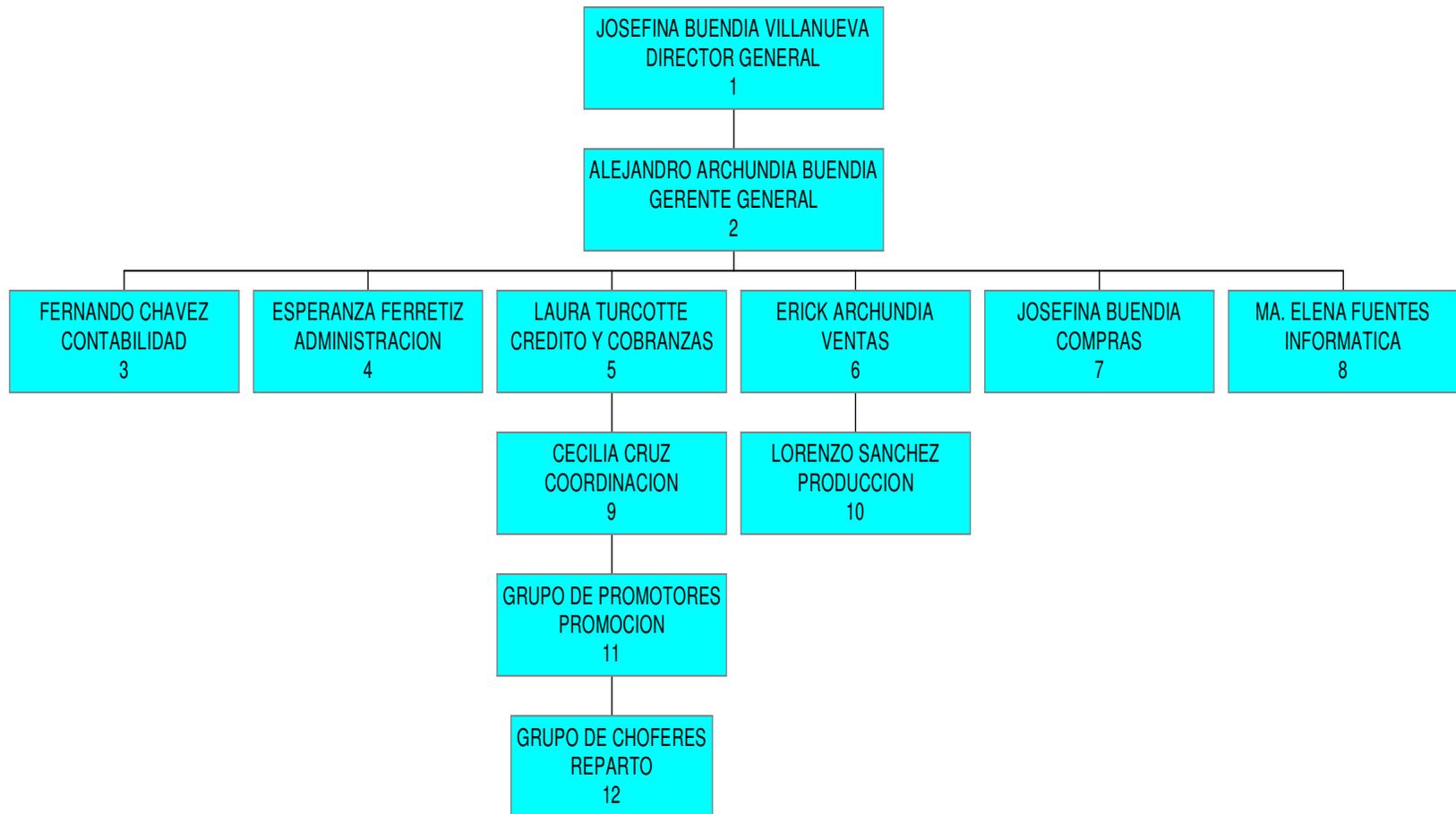
REYES P. A. (1994). *El Análisis de Puestos*. México, Limusa.

RODRIGUEZ, F. A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid, Ediciones Pirámide.

SCHULTZ, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. México, Mc Graw Will.

ANEXO 1

Anexo 1
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PROCOBARSA



CONTINUACION

ANEXO 1

	ENCARGADO	FUNCIONES
1	Josefina Buendía Villanueva	Toma de decisiones y dirección.
2	Alejandro Archundia Buendía	Funciones de contraloría: controla todos los departamentos.
3	Fernando Chávez Macias	Contabiliza las operaciones de la empresa y emite información financiera sobre la situación de la compañía para la toma de decisiones.
4	Esperanza Ferretíz o Fernando Chávez	Se encarga de administrar los recursos de la empresa.
5	Laura Turcotte Morales	Se encarga de manejar la cartera de clientes en cuanto a saldos.
6	Erick Archundia Buendía	Se encarga de introducir el producto al mercado.
7	Josefina Buendía Villanueva	Se encarga de abastecer a la CIA. de las materias primas.
8	María Elena Fuentes Juárez	Se encarga de procesar toda la información requerida para la Compañía.
9	Cecilia Cruz Mina	Se encarga de coordinar al personal de promoción.
10	Lorenzo Sánchez Escamilla	Se encarga de elaborar el producto con la mayor calidad posible.
11	Grupo de Promotores	Promueve y vende el producto en Comerciales.
12	Grupo de Chóferes	Se encarga de transportar el producto hasta el cliente.

ANEXO 2

A N E X O 2
REQUISICION DE PERSONAL

El departamento de _____ requiere _____ persona (s) para el puesto de _____ para sustituir a _____ por:
Despido () Baja voluntaria () Traslado () Ampliación ()

Dicha (s) persona (s) trabajara (n) los días L M M J V S D, con un horario de _____ a _____ y con un salario mensual de _____.

Los requisitos que debe (n) llenar él (los) candidato (s) son:

-Rango de edad: _____ -Sexo: _____

-Educación a nivel: () Primaria () Secundaria () Preparatoria () Profesional en:

-Experiencia: _____

-Presentar los siguientes documentos: _____

-Tener las siguientes características psicofísicas, intelectuales y personales: _____

Las actividades principales del puesto son: _____

Las condiciones de trabajo en dicho puesto son: _____

Fecha de requisición: _____

Fecha en que se necesita al personal: _____

Fecha de recepción del encargado de Reclutamiento y Selección: _____

GERENTE GENERAL

JEFE DE DEPARTAMENTO

JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ANEXO 3

ANEXO 3

DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO: Demostrador.

UBICACION: Departamento de Cocina en Comercial Mexicana.

MAQUINA: Vaporera.

REPORTA: Coordinadora de Promotores, Sra. Cecilia Cruz.

CLAVE DEL PUESTO:

DESCRIPCION GENERICA:

Promueve y vende Barbacoa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

A) OPERACIONES CONTINUAS:

- 1) Promueve el Producto; saluda al cliente, lo invita a probarlo (en algunas tiendas), indica precios (con Hueso o sin hueso) y acompañantes del producto (consomé, salsa, cebolla, según reglamentos del departamento de cocina) e induce a la compra.
- 2) Vende Barbacoa: en caso de tacos, pica carne (45 a 50 gr.), la sirve en una o dos tortillas, lo coloca en plato o charola y lo da al cliente. En venta por kilo pide indicaciones (con o sin hueso, alguna pieza en especial que desee el cliente), deshuesa el producto sin deshacer la pieza, la coloca en una bolsa o charola, la pesa indica al comprador el precio y en algunos casos su pago. Envuelve el producto junto con su ticket (si es pagado), con salsa o algún otro acompañante, y agradece su compra.
- 3) Despacha consomé: deposita el consomé en un bote, lo tapa, lo pesa (en algunas tiendas), lo envuelve con su ticket si es pagado o con un señalamiento de “gratis” o de su precio. En caso de que el consomé se consuma en el lugar sólo solicita su pago.

B) OPERACIONES PERIODICAS:

1. Se reporta los viernes de 9:00 A.M. a 3:00 P.M. a las oficinas de la empresa para que se le asigne tienda.

2. Se registra diariamente en el departamento de personal de la tienda correspondiente al inicio de la jornada.
3. Llena diariamente la vaporera con agua 5 cm arriba de la resistencia.
4. Acomoda todos los días la Barbacoa y en algunas tiendas el Mixiote en la vaporera de forma ordenada, separando piezas completas de las desechas, así como producto rezagado. Lo tapa con una bolsa.
5. Solicita y prepara condimentos para tacos (variando en cada tienda)
6. Acomoda el producto sobrante en charolas o payeras para su refrigeración cuando esté totalmente fría.
7. Solicita a empleados del departamento que refrigeren el producto sobrante.
8. Introduce a refrigerar los preparativos sobrantes (salsa, cebolla, etc.)
9. Lava la vaporera, ollas, cucharas y utensilios ocupados.
10. Lava y limpia el lugar ocupado (en algunos casos mesas y en otras islas¹)
11. Barre y trapea el piso en donde labora.

C) OPERACIONES EVENTUALES

- I. Reporta descomposturas de la vaporera al departamento de Cocina y a Procobarsa.
- II. Recibe y da recados de Procobarsa a la tienda o viceversa.
- III. Solicita a los jefes del departamento de Cocina el material a utilizar (vasos, platos, cucharas, servilletas, entre otros)
- IV. En algunos casos, llena fórmulas para solicitar los materiales y los recoge.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

1) HABILIDAD

- a) Instrucción: necesita saber leer, escribir y hacer sumas y restas.
- b) Experiencia: no necesaria.
- c) Destreza: requiere realizar una venta en dos minutos y despachar el producto en trozos cuando se venda por kilo.

¹Islas: son carpas que se adecuan para colocar vaporeras para los diversos productos (Barbacoa, Mixiote y Carnitas generalmente), cuenta con hielera, vidriera para chicharrón y barra para colocar los preparativos.

2)ESFUERZO

- a) Físico: cargas de 10 a 20 Kg., promoción y ventas continuas.
- b) Mental: requiere de atención continua, coordinación de manos y visión, y retención de precios y cantidades.

3)RESPONSABILIDAD

- a) Con el producto: evitar su desperdicio (no dar más degustación de la asignada, no dar más de 45 gr. de carne en los tacos, no tirar el producto en el hueso, ni dar “pilon”) y mantenerlo en buen estado.
- b) Con los materiales: evitar descomposturas en partes de la vaporera como resistencias, vidrios, conexiones y cables.

4)CONDICIONES DE TRABAJO

- a) Ambiente: caluroso por la vaporera y frío en algunas tiendas por las hieleras; ruido constante de los diferentes departamentos y por el fluido de clientes.
- b) Posición: realiza su labor de pie y en espacio reducido.
- c) Riesgos: con facilidad pueden provocarse cortaduras, quemaduras y caídas, que en muy pocos casos ocasionan incapacidad.

5)CARACTERISTICAS QUE SE REQUIEREN PARA OCUPAR EL PUESTO.

- a) Relaciones Sociales.
- b) Responsabilidad.
- c) Honestidad.
- d) Compromiso con la Empresa.
- e) Facilidad de Palabra.
- f) Capacidad de Convencimiento.
- g) Rapidez y Precisión.
- h) Amabilidad.
- i) Organización.
- j) Solución de Problemas.
- k) Iniciativa.

l) Higiene Personal.

m) Dinamismo.

n) Puntualidad.

ANEXO 4

ANEXO 4

MEDIO DE RECLUTAMIENTO

PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS S.A.

R.F.C. PBC 900215-ADI

SOLICITA PERSONAL PARA TRABAJAR FINES DE SEMANA EN EL AREA DE PROMOCION.

OFRECE

- Sueldo según aptitudes
- IMSS
- AFORE
- Otras prestaciones de ley.

EXPERIENCIA

NO NECESARIA

Interesados presentarse con solicitud elaborada con la Lic. Rocio Alejandra Godínez Hernández a las 9:00 a.m. el Lunes 3 de Mayo en Lago Valencia #60, Col Argentina, México DF, Teléfonos: 53-99-20-09 ó 59-99-98-52.

ANEXO 5

ANEXO 5

REPORTE DE PRUEBAS PSICOLOGICAS

Nombre del solicitante: _____

Puesto: _____ Número de solicitud: _____

ASPECTOS EVALUADOS

	MUY BAJO	BAJO	REGU LAR	ALTO	MUY ALTO
RELACIONES SOCIALES					
RESPONSABILIDAD					
COMPROMISO CON LA EMPRESA					
FACILIDAD DE PALABRA					
INICIATIVA					
DINAMISMO					

COMENTARIOS:

APTO: _____

NO APTO: _____

APLICO: _____

FIRMA: _____

ANEXO 6

ANEXO 7

Anexo 7

Entrevista

1.- DATOS DEMOGRAFICOS

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Estado civil: _____

2. ESCOLARIDAD Y EXPERIENCIA

¿Actualmente estudias? _____ ¿Qué? _____

¿Cuál es el último grado que cursó? _____ ¿Qué cursa? _____

¿Su trabajo se interrumpe con sus estudios? _____

¿Por qué? _____

Mencione sus dos últimos trabajos: _____

Motivo por los que dejó estos trabajos: _____

3. CARACTERISTICAS DEL TRABAJO

¿Qué actividades realizas en este trabajo? _____

¿Cómo consideras tu trabajo? A) Monótono B) Aburrido C) Flexible

¿Por qué? _____

¿Te proporcionan todas las herramientas necesarias para trabajar? _____

Si pudieras cambiar algo en tu área de trabajo ¿Qué cambiarías? _____

¿Por qué? _____

4. RELACIONES SOCIALES

¿Con cuántas personas convives en tu área de trabajo? _____

¿Con cuáles de ellas te llevas mejor? _____

¿Has tenido dificultades en tu área de trabajo? _____

¿Por qué? _____

¿Con quién te gustaría trabajar? _____

5. HABILIDAD PARA ACTUAR BAJO PRESION

¿Sientes presión en tu trabajo? _____ ¿Por qué? _____

¿Cuántos jefes tienes? _____ Menciónalos _____

¿Sientes que tu(s) jefe(s) te presiona (n)? _____

¿Por qué? _____

¿Cómo te sientes cuando te piden dos cosas a la vez? _____

¿Qué es lo que haces cuando te piden dos cosas a la vez? _____

¿Por qué? _____

6. ASPECTOS DE PERSONALIDAD

¿Cumples con tus compromisos? _____ ¿Por qué? _____

¿Qué haces cuando te dan una instrucción? _____

¿Qué haces cuando tienes dificultad? _____

¿Planeas lo que tiene que hacer al siguiente día? _____

¿Organizas tus actividades? _____

7. ASPECTOS FAMILIARES

¿Con cuántas personas vives? _____

¿Qué parentesco tienen? _____

¿Cuántos hijos tiene? _____

¿Cuántas personas dependen de Ti? _____

8. ASPECTO SOCIOECONOMICO

¿Vives en casa propia o rentada? _____

¿Cuánto abonas mensualmente? _____

¿Tienes carro? _____

¿Tu cónyuge trabaja? _____ ¿En qué? _____

¿Cuánto ganas? _____

¿Tienes algún otro ingreso? _____ ¿Cuál? _____

¿A cuánto ascienden tus gastos mensuales? _____