



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

PSICOLOGÍA

**DETECCIÓN DE FACTORES QUE ORIGINAN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU IMPACTO EN EL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
EN UN CALL CENTER DE COBRANZA
EXTRAJUDICIAL**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTA**

RUBIO RODRÍGUEZ RICARDO

JURADO DE EXAMEN:

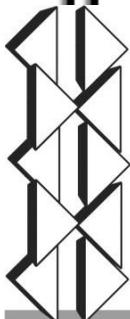
TUTOR: MTRO. JOSÉ ALBERTO MONTAÑO ÁLVAREZ

COMITÉ: MTRA. SARA GUADALUPE UNDA ROJAS

LIC. JESÚS BARROSO OCHOA

LIC. ALFREDO VILLEGAS LÓPEZ

LIC. GUADALUPE GREGOR LÓPEZ



**FES
ZARAGOZA**

México, D.F.

2013



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

Destacando el apoyo incondicional que me ha brindado cada miembro de mi familia en todos los sentidos.

A una personita muy especial para mí que demostró estar en todo momento a mi lado, tanto en mis frustraciones y desesperaciones como en los buenos momentos y que sin su apoyo, paciencia, y buena vibra podría haberse hecho más pesado este proceso.

Cabe mencionar que la UNAM siempre me brindó las facilidades para poder estudiar y terminar desde el bachillerato (CCH) hasta la Carrera en Psicología, me siento orgulloso de pertenecer a esta hermosa y estupenda institución.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
1. Organizaciones	5
1.1 Organización Subcontratista	7
2. Recursos Humanos	9
2.1 Características de los Recursos Humanos	11
2.2 Principales funciones de los recursos humanos	12
2.2.1 Reclutamiento y selección de personal	13
2.3 Perfil de puesto	20
2.4 Capacitación	22
2.5 Proceso de reclutamiento, selección de personal y capacitación	24
2.6 El papel del psicólogo en recursos humanos	27
3. Rotación de personal	29
3.1 Clima Laboral	32
3.2 Otros factores	37
4. Descripción de actividades	42
4.1 Método	43
4.2 Análisis de los resultados	45
5. discusión y conclusiones	50
Referencias	55
Anexo 1	57

RESUMEN

En este trabajo se plantea que la excesiva rotación de personal es un factor perjudicial para el funcionamiento óptimo de toda empresa. Un clima laboral incierto y desagradable afecta la productividad y genera gastos adicionales. Esta relación se fundamenta de manera teórica y social, y se describen con detalle los antecedentes y características de una empresa con un problema grave de rotación de personal.

Los objetivos para realizar este trabajo fueron, por una parte, señalar los factores que influyen en la rotación de personal y, por otra, cómo impactan en el reclutamiento y selección de personal.

Mediante la aplicación de un cuestionario de entrevista semiestructurada se encontró que los principales factores fueron distancia entre vivienda y lugar de trabajo, matrimonio/maternidad y desarrollo personal. La evaluación se realizó a 132 personas en un periodo de tres meses: agosto, septiembre y octubre de 2011; a partir de estos resultados se pretende mejorar la situación laboral de los empleados de la organización por medio de apoyos económicos, cursos de capacitación y aumento de salario, así como mejorar los objetivos de la entrevista al momento de reclutar y seleccionar al personal.

INTRODUCCIÓN

El término "rotación de personal" (o rotación de recursos humanos) se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente externo; es decir, se trata del intercambio de personas entre la organización y su ambiente. Se determina por el volumen de personas que ingresan en una empresa y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros en relación con el número promedio de trabajadores de la organización durante un periodo determinado. Casi siempre la rotación se expresa asimismo en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, elaborar diagnósticos, promover disposiciones e incluso con el de formular proyecciones o predicciones.

La rotación de personal es un factor importante en el funcionamiento de toda empresa no sólo por el costo económico que implica, sino también por el perjuicio que provoca en la moral de la planta laboral en su conjunto; de hecho, esta moral dañada también es cuantificable si se miden aspectos de productividad y eficacia departamentales o de producción.

Según Newstrom (2007), la excesiva rotación de personal tiene varios efectos negativos en la organización: a) Costos de separación (tiempo de la entrevista de salida, pago de finiquito, incremento del impuesto por desempleo); b) Costos de capacitación de nuevos empleados (orientación e instrucción para el desarrollo de habilidades, así como experiencias de aprendizaje formales e informales); c) Costos de la vacante (pago por ayuda temporal o tiempo extra, pérdida de productividad e interrupción del servicio); d) Costos de reemplazo (reclutamiento, selección y reubicación de los nuevos contratados); e) Efectos sobre el estado de ánimo (pérdida de amistades, preocupación por la pérdida del empleo durante recortes de personal).

En términos llanos, el personal que trabaja en un clima de tranquilidad y certidumbre rinde más que el que lo hace en un ambiente incierto y desagradable. Son asimismo significativos los costos que conllevan las contrataciones y capacitaciones constantes a que se ve obligada una organización con una alta rotación de personal.

En el presente trabajo se toman en cuenta temas relacionados con aspectos de rotación de personal en el área de reclutamiento y selección de la empresa.

Se plantea la hipótesis de que, para que un trabajador se sienta a gusto dentro de una empresa, no basta una remuneración económica, sino que es necesario también un reconocimiento por su labor y que sienta que en verdad su participación es importante, lo que se relaciona con la precisión con que los empleados se asignan a sus puestos, aspecto fundamental para determinar la rotación de personal. Sin duda cuenta también, y de manera muy pronunciada, el monto del sueldo; al respecto cabe mencionar que, si bien es determinante, puede no ser decisivo para que un empleado abandone la empresa.

Toda empresa tiene un giro principal, es decir, se dedica a algo que la distingue de las demás, sea en la industria de la construcción, de servicios, de manufactura, etc., y de este modo cuenta con una planta laboral que define su producto predominante. En el caso de una pastelería, por ejemplo, el puesto determinante será el de pastelero, o chef de postres; en el de una empresa de construcción, el de ingeniero civil o arquitecto, etcétera.

De esta forma se proporcionarán propuestas para disminuir la rotación de personal que se observa desde hace meses o incluso años. Se presentan gráficas y estadísticas de tres meses de 2011 con los factores por los cuales se dieron de baja las personas en este periodo, y se mencionan los más frecuentes.

El fin de este trabajo es detectar los factores para disminuir la rotación de personal de manera eficaz. En la actualidad, la organización que nos ocupa carece de información sobre los factores que influyen en la rotación de personal, por lo que se efectúa una revisión teórica de los conceptos más importantes en el área de recursos humanos. Asimismo, en este trabajo se presenta un apartado en donde se identifican tales factores mediante un cuestionario; también se muestra el análisis de estos datos y por último se señala la influencia de la distancia entre el hogar y el centro de trabajo, y del desarrollo personal, laboral y académico, en la rotación de personal.

1. ORGANIZACIONES



1. ORGANIZACIONES

Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas para cumplir metas específicas (Etzioni, 1979, en: García, 2004).

Una organización comercial es algo más que un conjunto de personas con intereses particulares, reunidas con el objetivo de elaborar o prestar un bien o servicio: es también un territorio lleno de significados y conductas específicas.

Las organizaciones se conciben como realidades construidas socialmente, en donde los individuos se moldean por el contexto, y las organizaciones moldean a su modo a las personas. Las organizaciones, en vez de poseer una cultura, son cultura. Se forman a partir de las interacciones entre particulares (Munduate, 1997, en: García, 2006). Por ejemplo, la empresa es un tipo particular de organización donde se reúnen recursos (humanos y materiales) cuya coordinación adecuada permite alcanzar los objetivos productivos y comerciales fijados.

García Álvarez (2006) nos explica la necesidad de las organizaciones modernas de disciplinar a sus trabajadores en virtud de diferentes conocimientos expertos con el fin de lograr su cooperación y obediencia, y de esta forma lograr el incremento de la producción. Se refiere sobre todo al taylorismo, técnica que, de acuerdo con Mayor (1984), inició la práctica común en las fábricas de homogeneizar la mano de obra y al mismo tiempo introducir valores racionales necesarios para obtener un trabajo productivo y eficiente; es decir, estandarizó los movimientos de los obreros con el fin de acelerar la producción (más adelante abundaremos al respecto).

En este contexto, los aspectos de **organización** y **cultura** son equivalentes, pues "organizar" implica establecer un orden a partir de procesos de instrucción,

educación, y aplicación de teorías sociales y conocimientos expertos, entre otros aspectos (Álvarez, 2006).

Más o menos hasta la década de 1970, los empresarios albergaron actitudes paternalistas hacia los trabajadores, pues buscaban ubicar a la fábrica como eje central de la vida de los obreros, con lo que se les generaba una identificación. Sin embargo, en la actualidad esto ya no es así en la mayoría de la planta laboral de este país. La falta de compromiso de la empresa hacia la vida del trabajador —es decir, el desinterés que pudiese tener el empleo en la vida privada del trabajador— se reflejó en un alejamiento y en una despersonalización de la relación laboral. Si bien al principio esto generó ganancias de corto plazo para muchas empresas, en el largo plazo generó diversos problemas, como el de la rotación excesiva de personal (Coriat, 1992).

Por último, una organización se define también como un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Al ser un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen de su planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas (Smith, 1977).

Existen muchos tipos de organizaciones, por ejemplo, públicas y privadas. En estas últimas se encuentran las que tienen como giro la subcontratación.

1.1 ORGANIZACIÓN SUBCONTRATISTA

La subcontratación constituye una forma de externalización. La externalización se refiere a actividades que contribuyen de forma sustancial a la creación de una parte del valor agregado por la empresa; se trata de actividades de apoyo, como informática, transporte, logística, telecomunicaciones, administración, o actividades que contribuyen a la calidad del servicio o del producto. Por medio de

la subcontratación, la empresa contrata a una o varias empresas para que realice por su cuenta una parte o partes necesarias de su producción. La Comisión Europea, en su comunicación del 18 de diciembre de 1978, definió la subcontratación industrial como "una empresa, la 'dadora de órdenes', que encarga, conforme a sus directivas, a otra empresa, la 'subcontratista', la fabricación de productos, prestación de servicios o ejecución de labores destinados a proporcionarse al dador de órdenes o ejecutados por su cuenta".

Existen varias clasificaciones de la subcontratación. Una de las primeras clasificaciones corresponde a la Organización Internacional del Trabajo, que distingue entre subcontratación de producción de bienes y servicios, por una parte, y subcontratación de mano de obra, por otra. En el primer caso, la empresa usuaria contrata a otra empresa para el suministro de un bien o servicio, y ésta asume, por su propia cuenta y riesgo, el compromiso con sus propios recursos. A la empresa usuaria sólo le interesa el trabajo por terminar, sin importar la cantidad de personal u horas utilizadas.

A su vez, el único objetivo de la subcontratación de mano de obra es el suministro de personal para la empresa usuaria por parte del subcontratista; la relación de empleo es directa entre la empresa usuaria y el trabajador. La negociación la lleva a cabo el subcontratista, quien recibe el pago por la cantidad de trabajadores contratados; en este caso, la empresa usuaria supervisa a los trabajadores, quienes previamente llegan a un acuerdo con el subcontratista.

Así como existen diversos tipos de organizaciones, cada organización cuenta con un modelo de trabajo que incluye tanto a su personal como sus funciones. Estos aspectos se manejan por conducto de diversas áreas, entre las cuales se encuentra la de recursos humanos; esta área es la parte visible de la empresa al público, pues es el primer filtro del personal que constituye la organización (Sanchez-Castañeda, Reynoso & Palli, 2011).

2. RECURSOS HUMANOS



2. RECURSOS HUMANOS

Según Sánchez (1993), la organización requiere una serie de recursos, los cuales son los elementos o medios que, en virtud de una administración correcta, permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos.

Estos medios se presentan con diferentes características, por ejemplo: la forma de vender adecuadamente los productos, la oportunidad de resolver problemas en el menor tiempo posible o la capacidad de satisfacer las demandas salariales del personal.

Estos recursos se clasifican en tres grupos:

- a) **Los recursos materiales** son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la empresa. Algunos ejemplos son los recursos financieros, materias primas, maquinaria, herramientas, etcétera.
- b) **Los recursos técnicos** son todos los medios informativos que proporcionan orientación para desarrollar soluciones. Algunos ejemplos son los sistemas, procedimientos, diagramas, organigramas, manuales, etcétera.
- c) **Los recursos humanos** comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores, como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son los más importantes porque tienen la capacidad de mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los demás recursos. Los conocimientos, experiencia, habilidades, etc., forman parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. Nadie está obligado a prestar servicios personales sin retribución justa y su pleno consentimiento, salvo las penas impuestas por autoridades judiciales.
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, pero no por existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, sólo contará con él cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, cuando sienta que los objetivos organizacionales son valiosos y que concuerdan con los propios; en estas circunstancias, el trabajador pondrá a disposición de la empresa los recursos humanos que posee.
- c) Las experiencias, conocimientos, habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan sólo mediante el comportamiento de las personas en las organizaciones. La intangibilidad de los recursos humanos ha causado graves trastornos pues por lo general se piensa que no cuestan nada, y por ende son los que menos atención reciben en comparación con los recursos materiales y técnicos; sin embargo, esto no es así, pues incluso los economistas hablan de capital humano. Algunos contadores también se esfuerzan por que sus estados financieros —que se ocupan de los recursos materiales— reflejen también las inversiones y costos de los recursos humanos.
- d) Los recursos humanos son perfeccionables mediante la preparación, ya sea al mejorar los ya existentes o al descubrir los recursos potenciales del

personal; esto se logra cuando se promueven las características muchas veces desconocidas o poco manifiestas en las personas; son auxiliares en estos casos los tests psicológicos y la orientación profesional. Los recursos humanos mejoran cuando se proporcionan mayores conocimientos, experiencias o nuevas ideas en virtud de la capacitación y el desarrollo. Por desgracia, los recursos humanos también decaen por enfermedades, accidentes o bajos niveles de vida.

- e) Los recursos humanos son escasos porque no todo mundo posee las mismas habilidades y conocimientos. Por ejemplo, no cualquiera es buen cantante, buen administrador o buen matemático; el total de personas que poseen este conjunto de características en comparación con el total de individuos en general es reducido, y precisamente esa pequeña proporción hace que las personas poseedoras de estas características destaquen y en consecuencia sean insuficientes para satisfacer las necesidades laborales. En este sentido, los recursos humanos son escasos, por lo que hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otras personas, con lo que surge, a grandes rasgos, el mercado de trabajo (Grados, 2003).

2.2 PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las funciones que realiza el departamento de recursos humanos son las siguientes (Grados, 2003):

- Nómina
- Asistencias, retardos y horas extras
- Pagos impositivos (Hacienda, IMSS, Instituto de Fomento a la Vivienda de los Trabajadores [Infonavit], Administradoras de Fondos para el Retiro)
- Contratación

Las funciones anteriores son básicamente las mínimas, no requieren personal especializado y se observan en empresas pequeñas. Las que se mencionan a continuación tienen particular importancia porque suelen estar a cargo del psicólogo del trabajo dentro de las empresas:

- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación
- Análisis de puestos
- Inducción de personal
- Programas de evaluación de conducta laboral (calificación de méritos)
- Programas de recursos humanos
- Relaciones obrero-patronales.
- Administración de sueldos y salarios

2.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Reclutamiento

A partir de los aspectos importantes de la empresa y su giro es como se efectúa el reclutamiento. Al conocer el puesto solicitado, se elige el medio por el cual se hará el reclutamiento.

Una observación sencilla, empírica y atenta revela que existen medios que la costumbre ha impuesto desde hace literalmente más de cien años, como avisos en periódicos (anunciar vacantes en la sección de clasificados), volanteo (repartir en la calle anuncios de los puestos que requiere la empresa) y posteo (pegar anuncios, en ocasiones los mismos que se volantean, en muros, postes u otras partes del mobiliario urbano).

Sin embargo, en la actualidad hay nuevos medios de reclutamiento que también se tienen que tomar en cuenta para el sector con acceso a ellos, como la vía electrónica (internet), pues, si bien está disponible, no será tan eficaz para algunos puestos.

La importancia de elegir bien el medio de reclutamiento radica en que es el primer contacto entre la empresa y el candidato, lo que sentará las bases de los contratos psicológicos y económicos tácitos e implícitos entre ambas partes (Newstrom, 2007, pp. 82-83), es decir, las expectativas de cada parte y el riesgo potencial de un desengaño posterior, factores que afectan en gran medida la rotación de personal.

Según Grados (2003), existen dos **fuentes de reclutamiento**: internas y externas.

Las fuentes internas son aquellas con que se cuenta sin salir de la empresa, como la *cartera de personal*, que consiste en tomar en cuenta las solicitudes de las personas que ya han acudido a solicitar empleo y seleccionar las que cumplan con las características deseadas. Otro aspecto es el de las personas *recomendadas*. Una opción es promover la vacante entre el personal de la empresa. Una opción más es la *promoción* o *ascenso*, que consiste en subir o cambiar de puesto a alguna persona interna de la empresa con base en su historia laboral, conocimiento, aprendizaje, responsabilidad y capacidad para desempeñar el puesto.

Las fuentes externas se caracterizan por ser totalmente ajenas a la empresa, pero el reclutador o psicólogo puede recurrir a ellas. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Profesionales y educativas. Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales, como escuelas comerciales, universidades, etcétera.

- Asociaciones profesionales. Son instituciones que cuentan con personal para determinado campo científico, como la Asociación de Ingenieros Mecánicos Electricistas, la Asociación de Psicólogos Industriales, etcétera.

- Bolsas de trabajo. Son organizaciones que se dedican a proporcionar información respecto de vacantes de diversas empresas y prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador. Desde hace algunos años, las bolsas de trabajo en internet han ganado mucha popularidad.

Estas son, de acuerdo con Grados (2003), las fuentes externas disponibles. Cabe observar que, según esta clasificación, la sección de avisos de los periódicos, el volanteo y el posteo no cabrían del todo en las fuentes internas, pues se recurre a personas ajenas a la empresa, pero tampoco en las externas, pues es necesario que los anuncios se elaboren dentro de la empresa.

Para que se realice el reclutamiento se requiere definir varios aspectos: uno de ellos puede ser que la empresa sea de nueva creación y empiece a requerir personal; otro caso es que la empresa esté ya establecida y en proceso de crecimiento.

En el caso de que una empresa esté ya establecida se consideran dos aspectos (Grados, 2003): *a*) cuando es un puesto de nueva creación y *b*) cuando se tiene un puesto vacante.

Selección de personal

La selección de personal consiste, pues, en elegir, a partir de entrevistas o de tests (pruebas), a los individuos teóricamente más adecuados para realizar una determinada labor con el mínimo de esfuerzo y riesgo, y con el máximo rendimiento (Vels, 1982).

La selección se define como la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Grados, 2003).

Así, el proceso ideal es el siguiente: una vez que los funcionarios correspondientes en la empresa determinan que se necesita personal para que efectúe nuevas actividades, elaboran la requisición adecuada, y con ella se prepara un perfil de puesto.

Grados (1988) afirma que la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por tanto, la evaluación debe realizarse *de forma secuencial* y sin perder de vista los siguientes aspectos: *a) experiencia laboral, b) trayectoria académica y c) aspectos psicológicos.*

Mediante el proceso de selección de personal se determina a las personas más aptas para ocupar un puesto determinado. Este proceso abarca varios *aspectos indispensables* para completarlo de manera adecuada, y se mencionan a continuación (Grados, 1988):

- **Presolicitud.** Cuando hay mucha afluencia para un puesto, se requiere que los candidatos llenen un formato previo a la solicitud propiamente dicha, llamado *presolicitud*, de modo que sea posible advertir con rapidez si cuentan con los requisitos indispensables.

➤ **Solicitud.** Si el candidato cuenta a primera vista con las habilidades necesarias, se le pide que llene una *solicitud*, la cual consiste en una hoja en donde anota su información general, académica y laboral pertinente:

Datos personales: Nombre, edad, género, estado civil, dirección, teléfono, estatura y peso.

Datos escolares: Nivel de escolaridad, institución educativa, fechas, tipo de certificado obtenido, cursos complementarios, diplomados, capacitación con valor curricular o cualquier otro tipo de entrenamiento pertinente.

Experiencia ocupacional: Fechas, periodos y empresas en que el solicitante se haya desenvuelto profesionalmente, así como las causas de sus terminaciones laborales.

Datos familiares: Información sobre su familia más cercana, como hermanos y padres, lugares de residencia y referencias personales.

➤ **Entrevista inicial.** Una entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, por lo general entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Grados, 1988). La entrevista inicial es el primer contacto formal entre el empleador y el empleado potencial. Aquí se toman los datos que se anotaron en la solicitud para observar cómo responde el candidato ante situaciones adversas, se corroboran las respuestas y se confirma que los empleos expuestos en la solicitud sean comprobables.

➤ **Evaluación técnica.** Dentro del proceso de selección se valoran los conocimientos del candidato con instrumentos y evaluaciones técnicas de

manera que sólo los más preparados tengan oportunidad de seguir en el proceso de selección. Es importante señalar que la evaluación técnica se debe aplicar antes que la psicológica, con el fin de que la empresa ahorre tiempo y costos.

➤ Evaluación psicológica. Esta valoración debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: *a)* nivel de aplicación, *b)* características del perfil, *c)* tiempo de aplicación y *d)* costo. El *nivel de aplicación* se refiere al grado de dificultad y precisión de las pruebas correspondiente a las responsabilidades del puesto por ocupar (se aplican pruebas determinadas para un puesto operativo y otras para un puesto creativo o gerencial). Las *características del perfil* deben ser consistentes con lo que anotó el candidato en sus solicitudes y con los resultados de la entrevista. El *tiempo de aplicación* debe adecuarse a las necesidades de la empresa, pero sin descuidar la precisión del proceso. El *costo* siempre es un factor importante, pero no debe restringirse tanto que afecte la validez de la evaluación.

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son *a)* nivel obrero u operativo, *b)* nivel medio o mandos intermedios y *c)* nivel ejecutivo o gerencial.

➤ Encuesta socioeconómica. Si el candidato llega hasta esta fase del proceso, se le aplica otra entrevista, esta vez con la finalidad de verificar aspectos socioeconómicos.

Hasta aquí se presenta la selección de personal según Grados (1988). Asimismo, hay otros autores, como Porret (2006), que mencionan otros pasos:

➤ Preselección de candidatos. En esta fase se *seleccionan las solicitudes y/o curricula* de los candidatos que no cubren el perfil o no pretenden postularse para el puesto en cuestión.

➤ Entrevista previa. Con *entrevista previa* nos referimos a la que se utiliza como instrumento anticipado a la selección y ahorra tiempo en el proceso de selección. En esta entrevista se debe obtener información acerca del candidato, como datos generales, de su trayectoria laboral, personales y de escolaridad, y referencias personales. Es un formato con preguntas generales que llenan los aspirantes o candidatos. Las respuestas se corroboran con su currículum.

Esta entrevista debe ser breve, con una duración máxima de cinco minutos.

➤ Pruebas psicológicas y de evaluación. En el proceso de selección, los tests pretenden describir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización (Porret, 2006).

Las pruebas psicológicas son tests que se aplican a los candidatos, como la *Cleaver* o la *Machover* (de la figura humana), entre otras, y proporcionan indicadores en cuanto a lo que está apegado el aspirante; por ejemplo, si está apegado a las normas, al trabajo bajo presión o al liderazgo.

Las pruebas de evaluación se aplican a los candidatos según el puesto al que se postulan; se puede decir que son pruebas técnicas, más específicas (por ejemplo, si la vacante es para capturista, se aplica una prueba de habilidad y velocidad con el teclado: en tres minutos deben capturar 100 palabras). Estas pruebas son sólo una parte del proceso total de la selección: para tomar una decisión nunca se usan solas.

2.3 PERFIL DE PUESTO

Antecedentes De Los Perfiles De Puestos

A finales del siglo XIX, F. Taylor llevó a cabo uno de los primeros estudios acerca del análisis del trabajo.

La idea fundamental de Taylor era analizar las operaciones de trabajo con el objeto de investigar cómo debía efectuarse cada labor para que resultara más eficiente. Realizó estos estudios en 1878, en la Midvale Steel Company. Obtuvo conclusiones interesantes, por ejemplo, que debían pagarse incentivos monetarios para garantizar la eficiencia en los trabajadores.

Los estudios de Elton Mayo (1924-1927) revelaron que la motivación de los trabajadores no era siempre de tipo económico, como aseguraba Taylor, sino que había otras razones por las cuales el trabajador se conducía con eficiencia; es decir, la relación informal que se establecía entre los individuos y sus jefes provocaba una energía diferente y aumentaba la productividad, lo que detonaba una mayor colaboración (Gama, 1992). Así, esta relación informal se intensifica o debilita según el grado de adecuación del empleado con su puesto, grado que aumenta con un buen perfil del puesto y una apropiada selección de personal.

Importancia Del Perfil De Puestos

Una parte importante de la selección de personal es la elaboración del perfil de puestos. Para Reyes Ponce (1984) y Arias Galicia (1976) (citados en Gama, 1992), el puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, en donde las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea; las responsabilidades son las que todo individuo

asume en una actividad laboral (pueden referirse a equipo, dinero, maquinaria, herramienta o personal); y las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en el cual va a desempeñarse el individuo.

De esta forma, el análisis de puestos es:

- Un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.
- La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.
- La definición y el estudio de una ocupación, y de las condiciones en las cuales se realiza, con objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización (Reyes, 1985, en: Gama, 1992).

El análisis de puestos es útil para obtener toda la información necesaria que describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización. El análisis de puestos consta de cinco pasos (Gama, 1992):

1. Recabar todos los datos. Esto se refiere a entrevistar y observar a quienes ya desempeñan el puesto. Lo ideal es que, si hay más de un puesto semejante en la empresa, se entreviste y observe a todas las personas que los ocupan (por ejemplo, empleados bancarios de ventanilla, operarios de una misma estación de producción o asistentes contables); sin embargo, por cuestiones de costos y tiempo, es posible recopilar información valiosa a partir de la persona que se considere que se desempeña mejor, según los requerimientos de la organización.

2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el empleado quiere alcanzar con su labor. De esta manera se distinguen las prácticas deficientes de operación del empleado o de dirección por parte de los supervisores para con sus subordinados.
3. Ordenar en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato.
4. Elaborar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.
5. Archivar los resultados de los análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos.

Por todo lo anterior, se aprecia que, sin un adecuado perfil de puesto y una buena selección de personal, persistirán los problemas laborales relacionados con la insatisfacción en el trabajo, uno de los cuales es la elevada rotación de personal.

2.4 CAPACITACIÓN

La capacitación es otro aspecto importante. Dentro de una organización, el paso que sigue tras realizar la selección del personal es proporcionar capacitación, fase durante la cual se explica la importancia de la empresa, a qué se dedica y cómo está constituida. En otra sesión se brinda información sobre los puestos y responsabilidades, y en qué va a consistir la labor específica.

Para Siliceo (1993), “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

La inducción es un componente indispensable de la capacitación. Es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución para adaptarlo lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, y a sus nuevas obligaciones y derechos respecto de las políticas de la empresa (Grados, 2003).

La inducción beneficia en gran parte la disminución de rotación de personal (Grados, 2003), pues es un factor que promueve la integración del empleado recién llegado a su nuevo ambiente laboral. No sorprende que, si no se realiza la inducción, se pueden perder los beneficios que de otro modo obtendría la empresa. Algunas razones por las que la inducción es tan importante son las siguientes:

- Reduce costos de reclutamiento y selección: Mientras más alta sea la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para la selección.
- Se pueden detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso generalizable a los demás empleados.
- Permite que el recién llegado se identifique más pronto con la organización y sus procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral en general.

Los anteriores son algunos aspectos favorables que trae consigo la inducción.

La administración de los recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección de personal, y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal. Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en cantidad, perfil,

preparación, potencial y actitud, que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización (Siliceo, 1993).

2.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN DE PERSONAL Y CAPACITACIÓN

Con base en el perfil realizado, los resultados se pueden adaptar de manera especial al proceso de reclutamiento y selección. Este proceso, a mi parecer, no tiene deficiencias, pues al menos los dos últimos años ha generado resultados satisfactorios en el aspecto estadístico. Y esto incluye a las personas contratadas y la forma de operar el call center de cobranza con el personal operativo.

El proceso de reclutamiento se compone de varios factores, como los siguientes:

- Se ponen anuncios en periódicos.
- Se colocan anuncios en los edificios delegacionales o municipales de las áreas geográficas de la localidad cercanas a la ubicación de la vacante.
- Se ponen anuncios en escuelas (preparatorias oficiales y privadas, y universidades también privadas y oficiales).
- Se ponen anuncios en portales de internet de bolsas de empleo (OCC, página del Gobierno del Distrito Federal, etcétera).
- Se intercambian carteras de puestos con otras empresas afines.
- Se aprovechan las promociones de puestos internos.

El **proceso de reclutamiento** es muy importante, pues, si no es eficaz, los medios por los que se quiere llegar a las personas no van a generar resultados satisfactorios, y esto es más probable si el tipo de reclutamiento que se requiere es masivo, pues en este caso se necesita citar por varias partes al mismo tiempo. Sin embargo, el medio que se emplee para anunciar la vacante depende del tipo de vacante que se solicite.

Una vez anunciada la vacante solicitada, se presentan las personas a quienes les interesa el puesto vacante, o los posibles candidatos, a las oficinas de la empresa. Se les entrega una solicitud y se les pide que la llenen con los datos requeridos.

Una vez terminada de llenar la solicitud se entrega al reclutador, quien se encarga de verificar que sus datos personales, familiares y de empleos anteriores concuerden con el perfil de puesto para cubrir la vacante. Se debe procurar que esto tarde el menor tiempo posible debido a que es un reclutamiento masivo, en el cual se requiere entrevistar a varias personas al mismo tiempo.

Durante la entrevista se deben corroborar los datos personales, familiares y de empleos anteriores, es decir, que concuerden con la solicitud y con lo que el candidato nos platique. Durante este paso se tienen que observar las facilidades y habilidades que manifieste el aspirante y que puedan ser un aporte para el desempeño del puesto, y observar además si es apto o no para ocupar la vacante.

Después, si se aprecia que el candidato es apto, se le explican las particularidades del puesto, como las siguientes:

- a) Sueldo
- b) Lugar específico de trabajo
- c) Advertencia de que no se otorgan prestaciones

- d) Horario laboral (hora de entrada, hora de salida, día de descanso)
- e) Actividades y compromisos específicos

Si el candidato acepta estas condiciones y es lo que busca, se procede a pedirle que se someta a una prueba de habilidad numérica y a una prueba de computación, en las cuales se deben reflejar los conocimientos básicos de los programas Word y Excel.

Al terminar de realizar las pruebas se les entrega una lista de los documentos requeridos para su posible contratación, y se le cita para el día hábil siguiente; una vez entregados sus documentos completos, el candidato está listo para ingresar al curso de inducción.

Los documentos básicos requeridos son:

- a) Currículum vitae
- b) Acta de nacimiento
- c) Dos cartas laborales y tres personales
- d) Comprobante de estudios (certificado de preparatoria, mínimo)
- e) Comprobante de domicilio (máximo de dos meses de antigüedad)
- f) Credencial de elector
- g) CURP

La parte correspondiente a la capacitación que conforma el curso de inducción requiere dos días, y se divide como sigue:

- Primer día: Se comentan aspectos propios de la empresa, como cuántas sucursales tiene, a qué se dedica, con qué empresas tiene convenios, políticas internas, etcétera.

- Segundo día: Se comentan aspectos de la cartera (banco) asignada para realizar la cobranza, como políticas internas del banco, condonaciones de cuentas, quitas de interés permitidos, aclaraciones de dudas sobre las actividades específicas por realizar en general, etcétera.

Una vez que se entregan los documentos, se procede a verificar las referencias laborales; se corrobora que en verdad haya laborado en los empleos que el candidato anotó en su solicitud, que las cartas laborales sean auténticas, y lo mismo con los demás documentos.

Si el proceso de verificación de datos es satisfactorio, se procede a la contratación, la cual se realiza la tarde del mismo día que se reciben los documentos.

Cabe mencionar que este proceso es muy breve, pues no implica estudios socioeconómicos, investigación domiciliaria, etc., debido a que, por el tipo de puesto que se solicita, se necesita un proceso rápido y eficaz; esto es así porque se requiere contratar a muchas personas en muy poco tiempo.

2.6 EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN RECURSOS HUMANOS

La conducta del ser humano está presente en todas las fases de la industria. Esto significa que los aspectos psicológicos se encuentran en todas sus facetas. El trabajo industrial y las actitudes son respuestas de los seres humanos a sus condiciones de trabajo, e influyen directamente en el modo como el personal trabaja y coopera con la organización. Estas conductas son sólo síntomas; sus causas preceden a su expresión. Los principios que relacionan los síntomas de la tarea con sus causas deben ser indudablemente psicológicos por naturaleza.

Los problemas de adaptación de los hombres a las tareas requiere que conozcamos la forma de analizar las aptitudes, y esto es un problema psicológico. Para hacer la adaptación adecuada, la tarea debe analizarse de modo que sepamos qué aptitudes buscamos. Si las aptitudes que requiere una determinada tarea son demasiado complejas, el psicólogo puede cooperar para reorganizar el trabajo, de modo que la tarea se proyecte de nuevo para utilizar en su mayor grado las aptitudes que sean aprovechables.

Enseñar o capacitar a las personas para las tareas es otro aspecto psicológico que requiere un conocimiento fundamental del tema que se enseña. Esto se logra al mejorar la adaptación del individuo a su trabajo e incrementar así la eficiencia y satisfacción laborales.

Las relaciones humanas son una parte importante del objeto de estudio de la psicología. Las relaciones de los empleados con los demás y con el supervisor reciben la influencia de la conducta de este último. La formación de las relaciones de los supervisores y el personal es labor importante del psicólogo.

La naturaleza de los problemas de fatiga, aburrimiento y falta de motivación es psicológica. Las reacciones del empleado a factores como iluminación, ventilación, higiene y ruido en el lugar de trabajo plantean problemas al psicólogo industrial. Tales factores ambientales ejercen efectos definidos sobre el rendimiento, la satisfacción y la rotación laborales.

La aplicación de la psicología a la industria debe orientarse a estos problemas. Se conoce lo suficiente para que, en muchos casos, sea posible una aplicación directa. En otros, el conocimiento de los problemas estimulará la investigación necesaria y conducirá hacia su solución (Maier, 1964).

3. ROTACIÓN DE PERSONAL



3. ROTACIÓN DE PERSONAL

Dentro del reclutamiento y selección de personal, un aspecto que interviene en gran medida es la rotación de personal. Este fenómeno se puede abordar desde diversas perspectivas, según los aspectos que sean importantes o determinantes para que un empleado permanezca un tiempo considerable en una empresa.

Arce (1977) señala que el papel del supervisor tiene el mayor peso: “no cabe duda: cuando los empleados expresan la opinión del lugar en donde trabajan, sea en sentido favorable o desfavorable, lo que en realidad hacen es expresar la opinión que tienen de sus supervisores”.

Newstrom (2007) señala lo siguiente:

Los estudios de investigación de Mobley y colaboradores sugieren que las renuncias voluntarias no son por lo general un proceso sencillo de decisión (“me voy o me quedo”). Si bien algunos trabajadores insatisfechos nunca forman parte de las estadísticas de la rotación de personal (a menos que sus empleadores los despidan), muchos de ellos manifiestan un proceso consciente que en general sigue varios pasos. Tras experimentar insatisfacción laboral por un tiempo, un empleado puede comenzar a pensar cómo sería irse de allí. A esto sigue sopesar las ganancias y pérdidas posibles de renunciar. Si el balance se inclina hacia una ganancia neta, es probable que el empleado tome la decisión de comenzar a buscar otro empleo, y después hacerlo. Si aparece más de una opción laboral, se analizan las posibilidades entre sí y respecto del empleo presente. En algún momento, el empleado debe tomar una decisión [...] final. Para los supervisores, el valor de saber que se trata de un proceso de varias etapas les permite prestar atención a las señales visibles de los empleados e intervenir antes de que sea

demasiado tarde (en caso de que se trate de empleados valiosos a quienes no deseen perder) (Mobley, 1977: en Newstrom, 2007, p. 227).

El planteamiento de las necesidades de personal va ligado al fenómeno de rotación de personal (Newstrom, 2007, pp. 228-229).

Causas de la rotación de personal

Las formas inevitables en la rotación son factores constantes que influyen sobre todas las formas de trabajo, así como todas las organizaciones.

Blanco (1993) sostiene que hay que distinguir causas como retiro, muerte y bajas voluntarias, por un lado, y por otro las bajas de naturaleza imprevisible (consideradas en lo individual), derivadas de enfermedades largas, pérdida o disminución de facultades físicas o intelectuales, faltas profesionales o disciplinarias, y despido o abandono voluntario de las personas marginales o no adaptadas a la empresa.

La muerte, incapacidad permanente, retiro, matrimonio y cambio de residencia, así como insatisfacción laboral, son factores importantes. El hecho es que existen otras razones que no deben menospreciarse. Los individuos que no se adaptan bien al ambiente, los que abandonan los trabajos inadvertidamente o las provocadas por despidos y condiciones estacionales son causas que caen en la rotación. Sería conveniente encontrar un método de selección que lo detectase, para determinar así la clase de individuos que abandonan el trabajo y sus causas.

De estas causas se obtienen índices de rotación de personal de la siguiente manera: Si existen 1000 empleados, y salen 10 y entran 20 en 1 año, el índice de rotación es:

$$(20 - 10 / 1000) \times 100 = 1\% \text{ anual.}$$

Dos actitudes —la satisfacción en el trabajo y la intención de renunciar— guardan estrecha relación con el fenómeno de la rotación.

Los empleados de mayor edad y casados, que llevan muchos años en una empresa, tienden a ser más estables. Una adecuación deficiente entre la personalidad de los empleados y su trabajo aumentará la búsqueda de opciones (Robbins, 1987).

Cabe mencionar que, de las personas que se contratan, menos de 40% rebasa los 30 años, por lo que éste también puede ser un factor importante para aumentar la rotación de personal.

3.1 CLIMA LABORAL

En ocasiones, los factores físicos del trabajo que afectan directamente a las personas son inmediatos, aunque también es frecuente que se manifiesten después de largos periodos. A continuación y de acuerdo con Spector (2002) se presentan algunos factores de condiciones físicas del trabajo:

- Enfermedades infecciosas
- Ruido
- Tareas repetitivas
- Temperaturas extremas

Enfermedades Infecciosas

Los empleados que mantienen contacto con el público son los más propensos a estas dolencias. Dicho contacto puede provocar enfermedades menores, como resfriados o gripe.

Ruido

El ruido es frecuente en numerosos trabajos, en particular en los que se utilizan equipo o maquinaria pesada, los cuales exponen a los empleados a condiciones que pueden afectar tanto su salud como su desempeño laboral.

La exposición a sonidos extremadamente altos puede dañar de manera grave el sentido auditivo, a veces de manera permanente. En la esfera laboral es más preocupante aún la exposición a sonidos moderadamente altos que exceden los 85 decibeles. Si persiste a lo largo de meses o años, el sonido moderadamente alto puede causar pérdida permanente de la audición, en especial en las frecuencias más altas. Sin embargo, como el ruido de esta intensidad no suele producir dolor, muchos empleados no hacen nada para evitarlo.

Tareas Repetitivas

Muchos puestos requieren acciones físicas repetitivas de diversas partes del cuerpo. A menudo, los empleados que utilizan computadoras en su trabajo transcurren todo el día capturando datos frente a dicho aparato. Tales tareas repetitivas pueden dar lugar a lesiones repetitivas, en las que las partes corporales sometidas a tensión llegan a inflamarse y, en ocasiones, lesionarse de manera permanente.

Las lesiones repetitivas se reducen mediante dos estrategias, las cuales no implican ningún costo. Primero, el diseño adecuado de equipo y herramientas contribuye en gran medida a reducir la tensión corporal que produce estas lesiones. La segunda estrategia consiste en permitir a los empleados que tomen descansos frecuentes. La combinación de un diseño apropiado y de tiempos de

descanso quizá sirva para reducir la posibilidad de que se produzcan lesiones repetitivas debilitantes en los empleados.

Temperaturas Extremas

La temperatura circundante o ambiente desempeña una función decisiva en la conservación de la temperatura corporal. Es importante que, al trabajar en condiciones climáticas extremas, los empleados tomen las medidas apropiadas para que la temperatura interna no ascienda ni descienda demasiado. El calor intenso produce agotamiento físico y tensión, lo cual interfiere con el rendimiento.

Horarios de Trabajo

Aunque la mayor parte de los empleados trabaja horarios normales de aproximadamente ocho horas diarias en días hábiles, el uso de horarios no normales, que comprenden turnos laborales más largos, las noches y los fines de semana, se extiende cada vez más entre las organizaciones. Son tres los tipos de horarios de trabajo que encierran un interés particular para los psicólogos: nocturno, prolongado y flexible.

Horarios nocturnos: muchas organizaciones funcionan las 24 horas del día, lo cual requiere dos o tres turnos de trabajadores para cubrir toda la jornada. La secuencia típica de tres turnos es: 8:00 h a 16:00 h, 16:00 h a 24:00 h y 24:00 h a 8:00 h; se les conoce como turnos diurnos, vespertinos y nocturnos, respectivamente. Algunas organizaciones contratan personas para laborar un turno fijo, es decir, trabajan el mismo turno todo el tiempo. Otras aplican una rotación de horarios, merced a la cual los empleados trabajan un horario durante un periodo, digamos, un mes, para luego cambiar o rotar a otro turno. El principal problema de salud en estos horarios es la perturbación del ciclo típico del sueño.

Además de los problemas de salud, el trabajo nocturno también puede generar problemas sociales, como el aislamiento de amistades y familia.

Horarios prolongados: el turno de trabajo de tiempo completo es por lo general de 8 horas; sin embargo, muchas organizaciones aplican turnos más largos y muchos empleados tienen puestos sin horarios fijos, pero que pueden requerir largos días laborables. El horario de trabajo prolongado alternativo de uso más generalizado es el turno de 10 horas diarias durante 4 días. Algunas organizaciones que operan 24 horas diarias adoptan 2 turnos de 12 horas para cada día.

Horarios flexibles: aunque los horarios de trabajo fijos aún constituyen la norma, son cada vez más las organizaciones que intentan implantar horarios flexibles, los cuales permiten a los trabajadores determinar, al menos de modo parcial, la cantidad de horas diarias que desean trabajar. Desde la perspectiva de la organización, la ventaja de los horarios flexibles radica en que permiten a los empleados atender sus propios asuntos a expensas de su propio tiempo, no al de la organización.

Estrés Laboral

El factor de estrés laboral es una situación o condición en el trabajo que exige una respuesta adaptativa por parte del empleado (Jex & Beehr, 1991). La tensión laboral es una reacción potencial de rechazo por parte del empleado a un factor de estrés, como angustia o frustración, o un síntoma físico, como jaqueca. Jex y Beehr clasifican las tensiones en:

- Reacciones psicológicas
- Reacciones físicas
- Reacciones conductuales

Las psicológicas implican reacciones emocionales, como angustia o frustración; las físicas, síntomas orgánicos, como dolores de cabeza o estomacales; y las conductuales son reacciones referentes a consumo de sustancias, tabaquismo y accidentes.

Los modelos de estrés laboral suponen que sus factores conducen a tensiones laborales; todos los autores coinciden en que la percepción y evaluación que hace el empleado de los factores de estrés son partes esenciales del proceso. La evaluación es el grado al que la persona interpreta un evento o situación como amenazante para sí misma; no todo mundo percibe la misma situación como un factor de estrés.

Existe un modelo de 5 pasos del proceso de estrés laboral (Frese & Zapf, 1988), en el cual se ilustra la forma en que los factores de estrés se traducen en tensiones laborales:

1. Factor de estrés.
2. Percepción. El segundo punto representa la percepción del factor de estrés; sin embargo, la percepción no basta para generar tensión.
3. Evaluación. El empleado debe evaluar el factor como aversivo o amenazante. Es la evaluación de la situación lo que determina si ésta conducirá a los siguientes pasos, los cuales se relacionan con la tensión.
4. Tensión a corto plazo. Ocurre de manera inmediata, y puede ser motivo de reacciones psicológicas, físicas y conductuales.

5. Tensión a largo plazo. Si esta experiencia causa un trauma lo bastante grave a la persona, puede desarrollar un trastorno de mayor magnitud.

Factores del estrés laboral

Si bien son muchas las condiciones que causan estrés en el trabajo, Spector (2002) menciona dos que han recibido una atención especial por parte de los investigadores.

- **Ambigüedad y conflicto de roles.** A menudo se alude a éstos como factores de estrés por roles. La ambigüedad de roles es el grado al que los empleados desconocen cuáles deberían ser sus funciones y responsabilidades laborales; este conflicto ocurre cuando hay incompatibilidad entre las exigencias del empleo, o entre el trabajo y las esferas ajenas a él.
- **Carga de trabajo.** Se relaciona con las exigencias de trabajo que impone un puesto al empleado, y se encuentran de dos tipos: cuantitativa y cualitativa. La cuantitativa es la cantidad de trabajo que tiene una persona; si es pesada, significa que la persona tiene demasiado que hacer. La cualitativa es la dificultad del trabajo en relación con las capacidades de la persona.

3.2 OTROS FACTORES

Algunos factores que pueden influir en la rotación de personal además del clima laboral son los siguientes:

La edad

Aunque el deseo de encontrar un empleo satisfactorio es uno de los factores que más contribuyen a la elevada rotación, la juventud muestra una rotación aun más elevada.

La juventud es más temeraria, tiene menos responsabilidades y puede expresar su insatisfacción con el trabajo. La importancia de la responsabilidad en la prevención de la rotación se acentúa por el hecho de que se incrementa también entre los trabajadores de más de 35 años y alcanza otro punto alrededor de los 44. A esta edad, este punto alto de rotación comienza con la declinación de las responsabilidades familiares, porque los hijos han alcanzado una edad en la que pueden trabajar y el empleado insatisfecho parece aprovechar la oportunidad de la reducción de su responsabilidad para mejorar su posición laboral.

Una vez los trabajadores alcanzan la edad de 45 años, la duración del servicio aumenta rápidamente. Se observa que a los 52 años la media de la duración del servicio es de 33 semanas. A esta edad los hombres encuentran dificultad para obtener nuevos empleos y deben permanecer en el trabajo quieran o no (Maier, 1964).

Estado civil

Aunque la proporción de las personas casadas aumenta con la edad, un análisis de los datos en función del estado civil muestra su influencia sobre la rotación. Es probable que los matrimonios contribuyan a la estabilidad y a la responsabilidad, factores que reducen la rotación en condiciones normales de empleo (Maier, 1964).

Inteligencia

Puede influir sobre la insatisfacción y en consecuencia sobre la rotación de dos formas. En primer lugar, un trabajo demasiado difícil conlleva un esfuerzo constante en el individuo que posee una inteligencia insuficiente. Se le regaña frecuentemente por la calidad inferior de su trabajo, tiende a preocuparse por la responsabilidad y se siente inseguro. Como consecuencia, abandona fácilmente el trabajo. En segundo lugar, en el caso de una persona de inteligencia superior, puede encontrar aburridas muchas ocupaciones y abandonar su empleo para buscar ocupaciones más interesantes y diversas (Maier, 1964).

Posición en el grupo

Se ha mostrado una relación entre la popularidad y la satisfacción en el trabajo. Los trabajadores más populares comparados con los menos populares no sólo se sienten satisfechos con su trabajo sino también más seguros, consideran superiores sus condiciones de trabajo, sienten un ambiente fraterno, están satisfechos con la comunicación en la organización y tienen más confianza en sus supervisores, por lo que no sorprende una reducción de la rotación debido al ambiente que disfruta el empleado (Maier, 1964).

Asimismo, si el grupo a que pertenece el individuo es cohesivo y amistoso, y si hay colegas que se unieron al grupo más o menos por la misma época, aminora la propensión a pensar en renunciar. Más aún, la estructura de la organización, las características propias de la labor, el estrés del empleado, el sistema de evaluación del rendimiento y de premios, así como el plan de pensiones de la empresa, son todos factores que influirán en la decisión de buscar otras opciones (Robbins, 1987).

Sueldos

Como los sueldos elevados se compensan con algunas insatisfacciones en el trabajo, es evidente que este solo factor influirá sobre la rotación (Maier,1964).

Necesidades del empleado

Aunque es conveniente seleccionar ciertos factores generales —como la inteligencia y el estado civil— con la rotación, según Maier (1964), no debemos desdeñar la importancia que tiene el hacer que los trabajadores se adapten a las necesidades personales de los individuos:

- “Adaptación provisional durante un trabajo eventual”: las chicas casaderas, las mujeres casadas que trabajan para aportar un poco más de dinero a los ingresos de casa, los estudiantes en vacaciones y los hombres que esperan un empleo mejor son ejemplos de esta clase de interés personal. Aunque muchos de estos empleados temporales quizás exploran posibilidades vocacionales mientras están empleados, la mayoría centra su interés en los sueldos.
- “Exploración en tanteo de los trabajos”: una forma de aprender sobre los trabajos y las organizaciones es emplearse varias veces. Los jóvenes se integran quizá la mayor parte de este grupo de empleados: habitualmente no dependen del empleo para su subsistencia y en consecuencia su mayor interés no lo constituye el monto del salario. Algunos ensayan en diversos trabajos antes de decidirse; otros acaban por interesarse y permanecen en la organización.
- “Seguridad y ocupación permanente”: muchos hombres y mujeres de todas las edades aceptan un trabajo con mucha seriedad y responsabilidad. Reflexionan antes de aceptar el empleo y cuando lo

hacen es porque creen que pueden resistirlo y disfrutarlo. Forman un grupo estable de empleados que soportan muchas insatisfacciones antes de abandonar el trabajo.

- “Escalón para la profesión”: los graduados y otras personas con elevado nivel de aspiración aceptan empleos a sabiendas de que tienen que empezar con los más bajos y esforzarse por alcanzar los más altos. Para estos empleados el trabajo es una parte central de sus vidas, y su felicidad depende de sus éxitos profesionales.

Evidentemente, estos cuatro fines para los que puede servir un trabajo influyen sobre la rotación de diferentes formas (Maier, 1964).

Como se observa en la revisión teórica, la rotación de personal tiene diversos factores que, al detectarse en las organizaciones, impactan en el clima laboral y en consecuencia son útiles para disminuir tal fenómeno. Debido a ello se cree importante detectar los factores que causan la rotación de la organización a que hace referencia a este trabajo, y así combatirlos en la práctica diaria.

4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES



4. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

4.1 METODO

Objetivo

- señalar los factores que originan la rotación de personal y
- analizar el impacto de cada factor en el reclutamiento y selección de personal.

Metodología

La metodología en este trabajo es de corte cuantitativo, en un nivel descriptivo, y se realizó un estudio de una sola entrevista por cada participante.

Muestra

Los participantes de este trabajo fueron los empleados de la empresa ya en proceso de salida, fuese por renuncia o despido, y ocupaban el puesto de gestores telefónicos. El número de casos fue de 132 personas en total.

Instrumento

Para obtener la información de este trabajo se realizó una entrevista semiestructurada de 13 preguntas y un espacio para comentarios finales. De las 13 preguntas, siete son abiertas, y las seis restantes, de opción múltiple. El cuestionario también recopila información personal del empleado, como nombre, puesto, fecha y fecha de ingreso, entre otros datos (Anexo 1).

Variables

Factores de la rotación de personal: aspectos importantes o determinantes para que un empleado permanezca un tiempo considerable en una empresa.

Procedimiento

Para la obtención de la información de este trabajo se registraron dos procesos, uno de los cuales fue cuando los empleados decidían renunciar. En este caso, ellos acudían directamente con su supervisor, quien los acompañaba al área de recursos humanos para que se les entregara la encuesta de salida; se les pedía que fueran totalmente honestos con las respuestas, y se intentaba así indagar el motivo por el cual decidieron abandonar la empresa.

La segunda opción se efectuó cuando se despedía al empleado. En este caso, el supervisor lo llevaba al departamento de recursos humanos, en donde se le notificaba su despido; en una sala de juntas se le entregaba el pago de sus días laborados y ahí se le pedía que llenara la entrevista de salida.

Las entrevistas de salida se organizan y guardan; al final del mes se vacían en una base de datos para un análisis posterior de acuerdo con el nivel de medición de las variables.

4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La muestra se conformó con 132 gestores telefónicos que salieron de la empresa en un periodo de tres meses, de agosto a octubre. La muestra se dividió en tres grupos, de acuerdo con el mes en el que dejaron de laborar en la empresa. En agosto salieron 46 personas, en septiembre 40, y en octubre, 46 gestores.

En el análisis descriptivo se realizó un análisis de frecuencia de datos y se observó que el motivo de retiro de la organización de los 46 empleados de agosto fue por cambio de residencia, con una frecuencia de 9; después fue el desarrollo personal, con siete personas, y las prestaciones de ley, con frecuencia de 6 (Tabla 1).

Tabla 1. Agosto. Respuestas a la encuesta de salida: “¿Cuál es la causa por la que te retiras de la empresa?”

Factor	Frecuencia
Desarrollo personal	7
Sueldo	5
Prestaciones de ley	6
Retraso de pago	1
Horarios	4
Distancia	1
Otro puesto/funciones diferentes	2
Cambio de residencia	9
Estudios	2
Ambiente de trabajo	1
Falta de adaptación	2
Relación con el jefe	0
Relación con compañeros	1
Matrimonio/maternidad	2
Razones personales (familiares, enfermedad)	3
Otra	0
No contestaron	0
Total	46

Para el mes de septiembre se observa que la mayoría de las salidas de los empleados de la organización se debió al cambio de residencia, con una frecuencia de 7, y al desarrollo personal y sueldo, con un indicativo de 5 (Tabla 2).

Tabla 2. Septiembre. Respuestas a la encuesta de salida: “¿Cuál es la causa por la que te retiras de la empresa?”

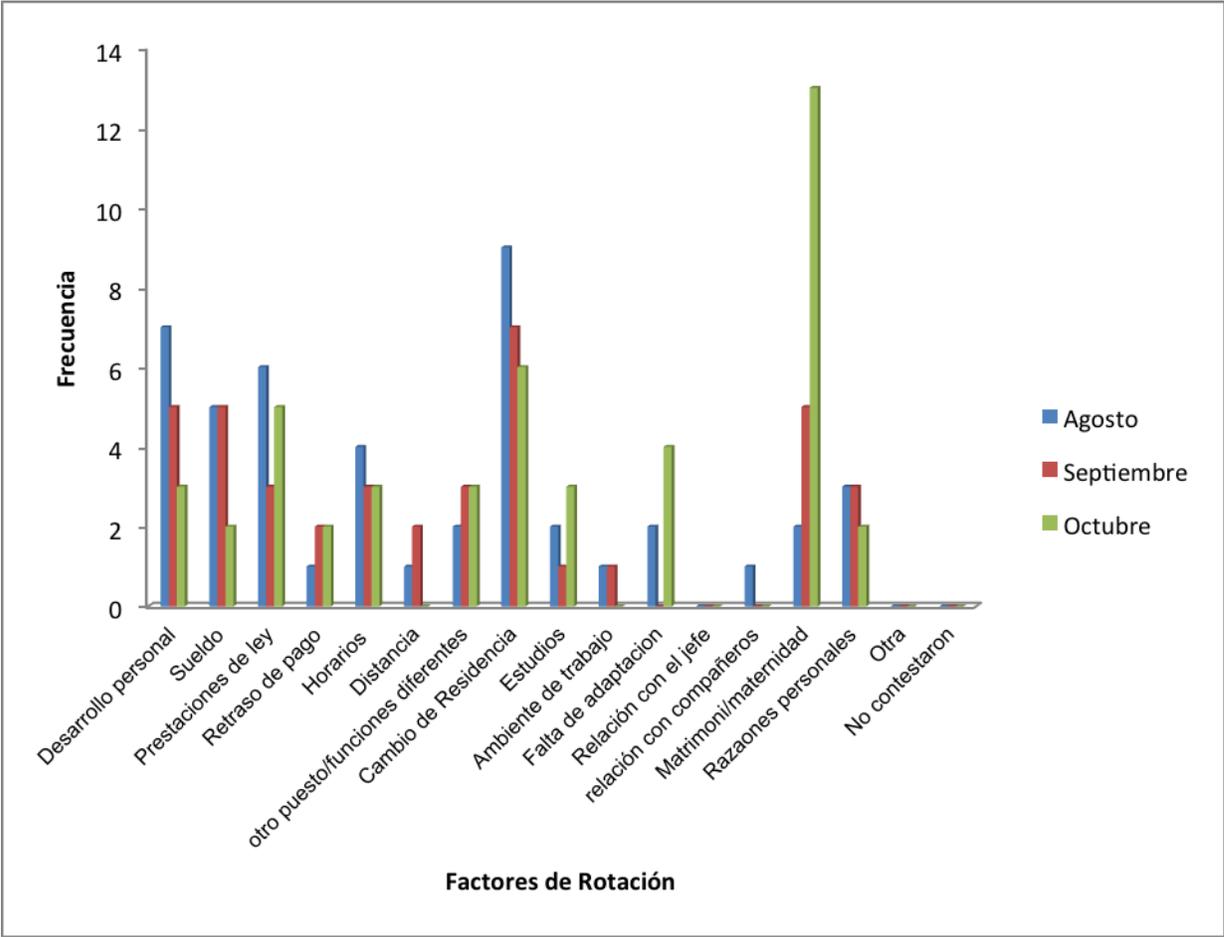
Factor	Frecuencia
Desarrollo personal	5
Sueldo	5
Prestaciones de ley	3
Retraso en el pago	2
Horarios	3
Distancia	2
Otro puesto/funciones diferentes	3
Cambio de residencia	7
Estudios	1
Ambiente de trabajo	1
Falta de adaptación	0
Relación con el jefe	0
Relación con compañeros	0
Matrimonio/maternidad	5
Razones personales (familiares, enfermedad)	3
Otra	0
No contestaron	0
Total	40

Por último en la Tabla 3, que representa el mes de octubre, se encontró que el factor que presentó mayor frecuencia fue el de matrimonio/maternidad, y en segundo lugar, el cambio de residencia. Finalmente, las prestaciones de ley mostraron una frecuencia de 5.

Tabla 3. Octubre. Respuestas a la encuesta de salida: “¿Cuál es la causa por la que te retiras de la empresa?”

Factor	Frecuencia
Desarrollo personal	3
Sueldo	2
Prestaciones de ley	5
Retraso en el pago	2
Horarios	3
Distancia	0
Otro puesto/funciones diferentes	3
Cambio de residencia	6
Estudios	3
Ambiente de trabajo	0
Falta de adaptación	4
Relación con el jefe	0
Relación con compañeros	0
Matrimonio/maternidad	13
Razones personales (familiares, enfermedad)	2
Otra	0
No contestaron	0
Total	46

Al considerar la situación de la organización a que se refiere este trabajo, se observa que en los últimos tres meses de la observación (Gráfica 1) se registró una considerable rotación de personal. Algunos factores que mencionan las personas que se van de la empresa son, entre los más comunes, cambio de residencia, falta de prestaciones de ley, sueldo insuficiente y escaso desarrollo profesional.



Gráfica 1. Comparación de los factores de salida de la empresa en tres meses.

Cabe mencionar que, de las personas que se contratan, menos de 40% rebasa los 30 años, por lo que éste también puede ser un factor importante para aumentar la rotación de personal.

Como ya se mencionó, en esta organización hay factores que intervienen en la rotación de personal aparte de los factores que podrían atribuirse al reclutamiento y selección, como sueldos bajos, impuntualidad de pagos y falta de prestaciones:

- Sueldo bajo: Se maneja un sueldo bajo en comparación con otros despachos de cobranza.
- Falta de prestaciones de ley: No se ofrecen prestaciones de ley, como seguro social, pago de aguinaldo, asignación de un periodo anual de vacaciones pagadas ni prima dominical.
- Impuntualidad de pagos: En esta empresa da la impresión de que el pago de nómina no es un asunto serio, pues los pagos se retrasan hasta 15 días después de la fecha establecida.

La combinación de estos factores repercute en gran medida en la rotación de personal y en otros fenómenos que afectan la productividad y buen ambiente laborales, pues, si las personas no se encuentran tranquilas y seguras, es comprensible que no demuestren su mejor desempeño dentro de la organización y busquen mejores oportunidades en otros lugares, lo que a su vez requerirá a la larga más gastos para la organización.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES



5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En teoría, la selección de personal es la elaboración del perfil de puestos, en donde el puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Reyes, 1984; Galicia, 1976; citados en Gama, 1992), pero en la realidad de una empresa particular se pueden observar diferencias abismales entre la parte teórica y la práctica cotidiana, por lo cual se concluye que la elaboración de un perfil de puesto y la aplicación de una selección de personal adecuada reduciría en gran medida la rotación de personal de la organización.

Una de las causas de la rotación puede ser la falta de un perfil adecuado para cualquier puesto; se observó que su carencia es un factor de gran peso en el fenómeno de rotación de personal. Como menciona Blanco (1993), hay que distinguir las causas de la rotación: jubilación, fallecimiento, baja voluntaria o de naturaleza impredecible, por ejemplo; al tomar en cuenta estas causas y la propuesta aquí descrita, se espera lograr una disminución considerable al actuar sobre aspectos que se puedan controlar, y, respecto de los que no sea posible intervenir, suavizarlos de alguna manera con factores que los sustituyan.

Asimismo, de acuerdo con los datos encontrados en este trabajo, otra de las principales causas de la rotación de personal es el cambio de residencia, lo cual nos habla de la comodidad que el empleado busca al momento de transportarse. Por otro lado, se pudo observar que la familia y el cambio que se genera en la vida del empleado, ya sea en el área personal, la profesional o la académica, tienen una influencia importante, pues una gran parte de la gente que dejó la empresa, lo hizo por motivos de matrimonio, embarazo o porque encontró un sitio de trabajo que les ofrece la oportunidad de crecer. Todos estos factores deben considerarse en el proceso de reclutamiento y selección, pues en el momento de la entrevista se tiene la posibilidad de puntualizar estos aspectos con

los candidatos y así conocer sus expectativas de vida, y por ende la influencia que esto tendrá en la rotación. En el mismo tenor, la empresa puede tomar en cuenta el desarrollo laboral de los trabajadores y buscar cubrir esta expectativa, ya sea con cursos, mejoras en las prestaciones, o incluso un aumento del salario y el crecimiento dentro de la empresa.

Se sabe que este tipo de organizaciones (subcontratista) se caracteriza por ostentar un índice elevado de rotación de personal, pero se parte de la premisa de que, mediante ciertas técnicas asequibles, pueden llegar a convertirse en lugares que las personas consideren para establecerse por tiempo indefinido y no sólo como empleos pasajeros, de último recurso o de transición. Lo anterior concuerda con lo mencionado por Robbins (1987), que habla de la estabilidad de los empleos si el grupo es cohesivo y amistoso, así como de la estructura de la organización, las características de la labor, el estrés, las tensiones, etc. Son todos factores que influyen en la rotación.

La rotación de personal es un fenómeno importante porque impacta y a su vez recibe una gran influencia de los procesos de reclutamiento y selección de personal. Por tanto, como tiene aspectos ocasionados por el reclutamiento y también repercute en otras áreas de la empresa, se considera necesario darlo a conocer y analizar maneras de reducirlo con la participación de diferentes áreas de la empresa, pues, como considera Siliceo (1993), la administración de los recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección de personal, y termina con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera que a su vez influye como tal en dichos procesos de reclutamiento y selección de personal. Vale la pena mencionar también que dentro de la organización se realizan reclutamientos masivos, por lo que se requiere un tipo particular de selección de personal; por lo mismo, se necesita otra clase de entrevista, una que no profundice tanto en la persona sino en las estrategias,

áreas de oportunidad y habilidades, y que tome en cuenta aspectos ya establecidos por el perfil de puestos, como escolaridad, edad y experiencia laboral, de forma que sea posible ver a varias personas al mismo tiempo; con esto me refiero a examinar o entrevistar de tres a seis personas en una sola sesión, o la cantidad que el psicólogo o la persona que esté reclutando consideren pertinente. De este modo, al conocer tales características del sujeto, se tendrá la posibilidad de abrir el panorama a sus empleadores y conocer si el sujeto se adapta a las diferentes características de la empresa, ya sea al clima laboral, al estrés con el que se trabaja, así como a sus relaciones tanto con los compañeros como con sus supervisores.

Desde luego, no es lógico esperar que todos los empleados respondan a los mismos incentivos y condiciones laborales. Hay muchas circunstancias que reducen la rotación, pero lo importante es tener presente que cualquiera puede ser adecuada si se aplica a la persona conveniente.

El interés particular del psicólogo es determinar las condiciones objetivas y subjetivas que crean una rotación del personal elevada, y descubrir si la rotación provoca o no que descienda la calidad de la mano de obra permanente. Sin duda, los individuos reaccionan a diversos factores en el trabajo; así, es importante que la labor del psicólogo se dirija a descubrir qué factores influyen sobre las dimensiones de rotación en los empleos.

Si bien la insatisfacción laboral en general es un factor determinante en la rotación de personal, la insatisfacción con la empresa en particular es quizá aún más importante. Una empresa que ofrece seguridad y pensiones de jubilación obtiene una gran reducción en la rotación. Las mejoras en las condiciones de trabajo y consideración de la salud y el bienestar del empleado, así como las normas que se refieren a la dignidad de los seres humanos, producen una actitud favorable hacia la empresa. Cualquier cosa que mejore las relaciones humanas

reducirá invariablemente la rotación. La organización que se esfuerce en reducir su rotación disminuirá automáticamente las expresiones de insatisfacción, lo que hará que su producción aumente.

Como la rotación es una expresión de insatisfacción, su análisis es útil para determinar la naturaleza de los deseos y necesidades del empleado. Las normas son buenas para los empleados no sólo porque la organización crea que lo son, sino que también es importante satisfacer las necesidades en la población obrera en lugar de ofrecer incentivos que satisfagan necesidades impuestas por la organización. El análisis de la rotación pone de manifiesto la naturaleza de las necesidades de diversos grupos de empleados, aunque los empleados no conozcan su naturaleza o sean incapaces de expresarla con palabras. Los psicólogos tenemos diferentes herramientas para determinar estas necesidades; por ejemplo, los factores que influyen en la rotación se conocen mediante cuestionarios, o, como ya se propuso, los candidatos tienen la oportunidad de expresar sus necesidades durante las entrevistas.

Por tanto, se pretende que el presente trabajo se ponga en práctica una vez aceptado y revisado por las autoridades del Departamento de Recursos Humanos con el fin de complementar el proceso de reclutamiento y selección de personal, y así influir de manera positiva en la rotación de personal.

Para concluir, se tiene la convicción de que este trabajo ayudará en la estabilidad laboral de los empleados, pues, al conocer los factores de rotación, se podrá dar lugar a una mejora en las condiciones laborales de la gente dentro de la organización, lo que generará una mayor productividad de la empresa en su conjunto y a final de cuentas tendrá un impacto positivo para una mejor selección de personal.

REFERENCIAS:

- Arce Rincón, Manuel (supervisor de traducción) (1977), *Cómo evitar la rotación de personal*, Diana, Nueva Jersey/México.
- Blanco Cohen, C. (1993), *Cómo seleccionar nuestro personal*, Limusa, Grupo Noriega Editores, México.
- Chiavenato, Idalberto (1988), *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, México.
- Coriat, Benjamín (1992), *El taller y el robot*, Siglo XXI, Madrid.
- Etzioni, Amitai (1979), *Organizaciones modernas*, Uthea, México.
- Frese, M., y D. Zapf (1988), "Methodological Issues in the Study of Work Stress: Objective v Subjective Measurement of Work Stress and the Question of Longitudinal Studies", en C. L. Cooper y R. Payne (eds.), *Causes, Coping, and Consequences of Stress at Work*, Wiley, Chichester, Inglaterra.
- Gama Bernal, Elba (1992), *Bases para el análisis de puestos*, El Manual Moderno, México.
- García Álvarez, Claudia (2006), "Una aproximación al concepto de cultura organizacional", *Universitas Psychologica*, vol. 5, núm. 1, Bogotá.
- García Garnica, A. (2004), "La importancia del conocimiento y el aprendizaje en la ventaja tecnológica de la empresa", en *Los estudios organizacionales en México*, UAM-Porrúa, México.
- Grados Espinosa, Jaime A. (1988), *Inducción, reclutamiento y selección*, El Manual Moderno, México.
- Grados Espinosa, Jaime A. (2003), *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*, El Manual Moderno, México .

- Grados, E. J. A. (2003), *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*, 3a ed., El Manual Moderno, México.
- Jex, S. M., y T. A. Beehr (1991), "Emerging Theoretical and Methodological Issues in the Study of Work-Related Stress", *Research in Personnel and Human Resources Management* 9, pp. 311-365.
- Maier, N. R. F. (1964), *Psicología industrial*, 2a ed., Rialp, Madrid.
- Mayor Mora, Alberto (1984), *Ética, trabajo y productividad en Antioquia*, Tercer Mundo Editores, Bogotá.
- Mobley, W. H. (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, vol. 6, pp. 237-240.
- Munduate, L. (1997), *Psicología social de la organización*, Pirámide, Madrid.
- Newstrom, John W. (2007), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, 13ª ed, McGraw-Hill, University of Minnesota-Duluth.
- Porret Gelabert, Miguel (2006), *Recursos humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*, Esic, Madrid.
- Reyes Ponce, A. (1984), *El análisis de puestos*, 5a ed., Limusa, México.
- Reyes Ponce, A. (1985), *La administración de empresas. 2a. parte*, Limusa, México.
- Robbins, S. P. (1987), *Comportamiento organizacional*, Prentice-Hall, México.
- Sánchez-Castañeda, A., C. C. Reynoso y B. Palli (2011), *La subcontratación: un fenómeno global*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Sánchez, B. F. (1993), *Técnicas de administración de recursos humanos*, 3a ed., Limusa, México.
- Siliceo, Alfonso (1993), *Capacitación y desarrollo de personal*, Limusa, México.
- Smith, H. W. (1977), *Psicología de la conducta industrial*, McGraw-Hill, México.
- Spector, P. E. (2002), *Psicología industrial y organizacional*, El Manual Moderno, México.
- Vels, Augusto (1982), *La selección de personal*, Herder, Barcelona.

ANEXO 1

ENTREVISTA DE SALIDA

RECURSOS HUMANOS

FECHA:

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA DE INGRESO:

NOMBRE DE TU JEFE INMEDIATO:

CARTERA O ÁREA:

FECHA DE SALIDA:

EL PRESENTE CUESTIONARIO PRETENDE CONOCER LAS RAZONES POR LAS QUE DECIDES RETIRARTE DE LA EMPRESA, ASÍ COMO TU OPINIÓN Y SUGERENCIAS. TE AGRADECEMOS EL TIEMPO QUE DEDIQUES A CONTESTARLO.

CUANDO INGRESASTE A GABSSA, ¿SE TE EXPLICARON LAS CONDICIONES EN LAS QUE ESTARÍAS CONTRATADO Y SE TE PROPORCIONÓ LA INDUCCIÓN GENERAL ADEMÁS DEL REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA?

SÍ _____

NO _____

CUANDO TE INCORPORARON A TU ÁREA DE TRABAJO, ¿SE TE PROPORCIONARON LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR TU TRABAJO?

SÍ _____

NO _____

¿TU SUPERVISOR TE DIO LA BIENVENIDA Y TE EXPLICÓ DE FORMA CLARA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZARÍAS?

SÍ _____

NO _____

¿OBTUVISTE APOYO DE TU SUPERVISOR AL INGRESO Y EN EL TIEMPO QUE PERMANECISTE LABORANDO?

SÍ _____

NO _____

¿POR QUÉ? _____

¿CUÁL ES LA CAUSA POR LA QUE TE RETIRAS DEL DESPACHO?

DESARROLLO PERSONAL

SUELDO

PRESTACIONES

RETRASO EN EL PAGO

HORARIOS

DISTANCIA

OTRO PUESTO/FUNCIONES DIFERENTES

CAMBIO DE RESIDENCIA

ESTUDIOS

AMBIENTE DE TRABAJO

FALTA DE ADAPTACIÓN

RELACIÓN CON EL JEFE

RELACIÓN CON COMPAÑEROS

MATRIMONIO/MATERNIDAD

PERSONAL (FAMILIA, ENFERMEDAD, ETC.)

OTRA, ¿CUÁL? _____

¿CÓMO CALIFICARÍAS TU RELACIÓN CON TU JEFE INMEDIATO?

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

MALA

¿POR QUÉ? _____

EN GENERAL, ¿CÓMO CONSIDERAS EL AMBIENTE EN GABSSA?

EXCELENTE

BUENO

REGULAR

MALO

¿TU TRABAJO CUBRIÓ TUS EXPECTATIVAS?

SÍ _____

NO _____

¿POR QUÉ? _____

¿CUÁL CONSIDERAS QUE FUE TU PRINCIPAL LOGRO EN GABBSA?

¿CUÁL CONSIDERAS QUE FUE TU PRINCIPAL OBSTÁCULO O PROBLEMA?

¿QUÉ ASPECTOS CONSIDERAS QUE SE PUEDEN MEJORAR EN TU ÁREA DE TRABAJO?

¿QUÉ IMPRESIÓN TE LLEVAS DE GABBSA?

¿RECOMENDARÍAS A GABSSA COMO UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR?

SÍ _____

NO _____

COMENTARIOS ADICIONALES

GRACIAS POR TU COOLABORACIÓN Y APORTACIONES.