



CENTRO UNIVERSITARIO
VASCO DE QUIROGA DE HUEJUTLA
(CUVAQH)

CENTRO UNIVERSITARIO VASCO DE QUIROGA
DE HUEJUTLA

Acuerdo CIRE Núm. 212/97 del 29/04/1997
Clave de Incorporación UNAM: 8895-25

DIVISIÓN DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

**“LOS EFECTOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, EN LA
ROTACIÓN EXTERNA DEL PERSONAL”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

JAVIER ISAI BENITEZ HERNÁNDEZ

BRENDA GISSEL QUINTANA HERNÁNDEZ

Generación 2018-2022

ASESOR DE TESIS

MTRO. RODOLFO CISNEROS TERÁN



Psicología
CUVAQH

Noviembre 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dictamen

Nombre de los Tesistas:	Javier Isai Benítez Hernández Brenda Gissel Quintana Hernández
Título de la investigación:	Los efectos del reclutamiento y selección, en la rotación externa del personal.
Título a recibir:	Licenciatura
Nombre de la Licenciatura:	Psicología
Fecha:	Noviembre 2023

El que firma Mtro. Rodolfo Cisneros Terán, acreditado por el Centro Universitario Vasco de Quiroga de Huejutla, como asesor de tesis de licenciatura, hace constar que el trabajo de tesis aquí mencionado cumple con los requisitos establecidos por la División de Estudios e Investigación, para tener opción al título de licenciatura y se autoriza su impresión.

Atentamente

Mtro. Rodolfo Cisneros Terán

Agradecimientos

Javier Isai Benítez Hernández:

Respeto, honestidad, solidaridad y amor son solo algunos de los valores que aprendí de las personas que más amo. El día que comencé a estudiar la carrera de psicología, todo era nuevo, mis expectativas subían al cielo y mis sentimientos eran confusos, por un lado estaba iniciando un camino que determinaría el rumbo de mi vida, mientras me preguntaba si tendría lo necesario para concluir satisfactoriamente la carrera, tantas dudas y pensamientos se arremolinaban en mi cabeza, dejándome por momentos un nudo en la garganta, sin embargo no tuve miedo, pues a lo largo del camino no me encontré solo, y hoy agradezco a la familia que me lo dio todo para poder decir con entusiasmo y orgullo, ¡se logró!.

Incluso en los momentos de mayor dificultad te has sobrepuesto a las circunstancias y me enseñaste que se puede salir adelante sin importar nada, de ti aprendí sobre respeto y honestidad, a ser feliz y agradecido con la vida, gracias por todo mamá, te amo; ustedes me enseñaron que compartir y hacer algo bueno por alguien más, es una de las sensaciones que da mayor sentido y propósito a la vida, gracias por todo queridos hermanos; hace 9 años, 7 meses y 16 días llegaste a mi vida e inmediatamente te convertiste en un motor que impulsa mis deseos y sueños, contigo aprendí el valor del amor, gracias por creer en mí, te amo Perlita; de igual modo agradezco a los maestros, compañeros y amigos que estuvieron para mí, por su esfuerzo, paciencia, dedicación y cariño les agradezco infinitamente.

Brenda Gissel Quintana Hernández

Tantas son las personas a las que un simple gracias nunca será suficiente para retribuirles todo lo que han aportado a este logro y a mi persona. Principalmente quiero agradecer a mi familia.

A ti mamá quien fuiste mi inspiración desde pequeña, quién me fascinó con anécdotas y con las ganas de brindar un buen aporte a la sociedad, quien me dio el amor por la escritura y los libros, quién me ha apoyado y ha permanecido siempre conmigo para cumplir mis metas.

A ti papá, motivo de inspiración en muchos sentidos, quién me ha mostrado el significado de fortaleza y dedicación, con quién puedo jugar y reír no importa lo mucho que crezca.

A mis hermanos, con quienes he compartido vivencias, habilidades y conocimientos que fueron de gran ayuda para el éxito de este proyecto.

Por último, agradezco a aquellas personas mágicas. Personas que estuvieron a mi lado en este proceso e hicieron posible que, con sonrisas, pláticas, apoyo, ideas y sugerencias, pudiera culminarlo hoy con éxito. Si fuiste una de estas personas mágicas para mí, mi corazón completo te agradece.

Resumen

¿Qué es el proceso de reclutamiento y selección de personal?, ¿qué es rotación externa de personal?, acaso es que estos dos conceptos que parecieran ser independientes el uno del otro, ¿están estrechamente relacionados? Estas son solo unas de las cuestiones que aborda la presente investigación, las empresas u organizaciones son sitios en donde ocurren una gran cantidad de fenómenos, los cuales tienen el potencial de hacerlas crecer y prosperar, sin embargo, también pueden ser la causa de su incompetencia y eventual ruina. Es por ello que manejar los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones es una tarea fundamental, sobre todo si dichos fenómenos están involucrados con un alto índice de rotación de personal. Esta investigación propone que un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado tiene efectos positivos en todos los departamentos o sectores que conforman una organización (estructura organizacional), así como en la percepción que tienen los trabajadores acerca de procesos como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, entre otros (procesos organizacionales); todo ello pasa a ser parte de los factores que intervienen en la rotación externa del personal; la cual desencadena una serie de eventos que determina el rumbo de la organización.

Palabras clave: proceso de reclutamiento y selección de personal, rotación externa de personal, efectos del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Abstract

What is the process of recruitment and personnel selection? What is external personnel rotation? Perhaps these two concepts which seem to be independent of each other, are they closely related? These are just some of the questions that this research addresses, companies or organizations are places where a large number of phenomena occur, which have the potential to make them grow and prosper, however they can also be the cause of their incompetence and eventual ruin. That is why managing the phenomena that occur within organizations is a fundamental task, especially if these phenomena are involved with a high rate of personnel turnover. This research proposes that an adequate recruitment and selection process has positive effects on all the departments or sectors that make up an organization (organizational structure), as well as on the perception that workers have about processes such as leadership, communication, decision making, among others (organizational processes); all of this becomes part of the factors that intervene in the external personnel rotation, which triggers a series of events that determines the direction of the organization.

Keywords: recruitment and selection process, external personnel rotation, recruitment effects and process selection.

Introducción

Los grupos de individuos que trabajan hombro a hombro impulsados por el deseo de lograr un solo objetivo, se han dejado ver desde la antigüedad, como evidencia se pueden observar las antiguas civilizaciones en las que se nota el trabajo colaborativo para edificar ciudades y llevar a cabo todas las tareas que en algún momento las mantuvieron funcionales y prósperas. Actualmente este trabajo colaborativo se encuentra mejor representado por las empresas, mismas que al igual que toda organización humana, intenta concentrar los esfuerzos de sus miembros para lograr objetivos determinados; pero, ¿qué sucede cuando el personal encargado de cumplir los objetivos no es el adecuado?, ¿cómo aumentar las probabilidades de integrar colaboradores más eficientes y productivos?, una vez que se resuelven ambas problemáticas y se obtiene una plantilla de colaboradores “perfecta”, nos encontramos con más cuestiones aún, mismas que representan una de las principales problemáticas en la mayoría de las organizaciones, porque cuando la empresa u organización cuenta con los miembros ideales para alcanzar los objetivos, pero estos miembros deciden irse de la organización, estamos frente a un fenómeno llamado “rotación externa del personal”, dicho fenómeno representa una problemática seria si no se sabe manejar con cuidado, pues representa costos en tiempo y dinero para la organización lo que se traduce en pérdidas, y no hay que ser un experto para saber que ninguna empresa quiere perder, es por ello que la presente investigación retoma el fenómeno de rotación externa del personal e intenta proponer una solución a partir del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Índice

Capítulo I: Presentación del problema:	11
1.1 Antecedentes	12
1.2 Justificación	19
1.3 Descripción del Problema	21
1.4 Objetivos Generales y Particulares	22
1.5 Planteamiento del Problema	23
1.6 Interrogantes de la Investigación	23
Capítulo II Marco Teórico:	24
2.1 Organización	25
2.2 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)	26
2.3 Psicología Organizacional	27
2.4 Rotación	28
<i>2.4.1 Rotación Voluntaria e Involuntaria</i>	34
<i>2.4.2 Rotación Interna y Externa</i>	35
<i>2.4.3 Consecuencias de la Rotación</i>	36
<i>2.4.4 Índice de Rotación de Personal</i>	37
2.5 Reclutamiento	38
<i>2.5.1 Investigación Interna de las Necesidades</i>	39
<i>2.5.2 Modelo Basado en la Demanda Estimada del Producto o Servicio</i>	40
<i>2.5.3 Modelo Basado en el Flujo de Personal</i>	40
<i>2.5.4 Modelo de Planeación Integrada</i>	41

2.5.5 <i>Investigación Externa del Mercado</i>	41
2.5.6 <i>Técnicas de Reclutamiento</i>	42
2.5.7 <i>Reclutamiento Interno</i>	42
2.5.8 <i>Reclutamiento Externo</i>	43
2.6 Selección de Personal	43
2.6.1 <i>La Selección Como Proceso de Comparación y de Decisión</i>	44
2.6.2 <i>Técnicas de Selección</i>	45
2.7 Evaluación de Resultados	49
Capítulo III Metodología de la Investigación	51
3.1 Definición de las Variables	52
3.2 Descripción de la Metodología	52
3.3 Población y Muestra	55
3.4 Técnicas e Instrumentos Utilizados	56
3.4.1 <i>Fórmula Para Calcular el Índice de Rotación de Personal</i>	57
3.4.2 <i>Entrevista Semi Estructurada</i>	57
3.4.3 <i>Entrevista a Expertos</i>	58
3.4.4 <i>Técnica Cleaver</i>	59
3.5 Cronograma	60
Capítulo IV: Descripción de Resultados	61
4.1 Resultados de Entrevistas a Expertos	62
4.2 Resultados de Entrevistas a Empleados	69
4.3 Resultados de Entrevista a Exempleados	71
4.4 Resultados de Entrevista RRHH	72
4.5 Resultados de la Prueba Cleaver	74

4.6 Resultado del Índice de Rotación de Personal	77
4.7 Conclusión	77
Capítulo V: Discusión y Sugerencias de Intervención.....	83
5.1 Entrevista de Separación.....	84
5.2 Pruebas Psicométricas en el Reclutamiento y Selección de Personal.....	85
5.2.1 Test de Inteligencia Terman-Merril.....	86
5.2.2 Escala General Raven.....	88
5.2.3 Persona Bajo la Lluvia	90
5.3 Entrevista de Satisfacción	91
5.4 Índice de rotación de personal.....	91

Contraportada

Dictamen

Agradecimientos

Resumen

Abstract

Introducción

Referencias bibliográficas

Anexos

Glosario

Capítulo I: Presentación del problema:

1.1 Antecedentes

Las organizaciones están conformadas por un conjunto de sistemas que trabajan para un mismo fin, estos sistemas son operados en su totalidad por personas, desde los equipos de trabajo, hasta la manipulación de herramientas o maquinarias de cualquier índole, es por ello que no es posible separar el trabajo en conjunto de una organización, con la psicología individual de los trabajadores o personas que la conforman, factores tan importantes como; sentimientos, pensamientos, emociones, inteligencia, motivación, entre otros, son cruciales para determinar el crecimiento y productividad de una empresa, sin embargo esta idea no fue acuñada hasta hace relativamente poco tiempo; en el pasado la calidad de vida discernía enormemente a la que se conoce hoy, la tasa de mortalidad era alta por la poca higiene y los escasos avances médicos de la época, la economía se basaba mayormente en actividades agrícolas (agricultura y ganadería), por mencionar algunos ejemplos, sin embargo todo ello cambio a mediados del siglo XVIII con la llegada de la primera revolución industrial (UNED, 2011). Supuso un antes y un después en la forma en cómo se concebía el trabajo colaborativo, los pequeños grupos de trabajadores se convirtieron en grupos de trabajo organizado, dando lugar a los primeros sindicatos laborales trayendo consigo cambios importantes en la estructura interna de las organizaciones (Lourdes., 2017). Modificando con ello las condiciones laborales a favor de los trabajadores.

Otro momento histórico en la evolución de las organizaciones fue la creación del Tratado de Versalles; un documento producto de las negociaciones que tuvieron lugar para poner fin a la Primera Guerra Mundial, en el cual, se establecieron principios universales de trabajo digno de manera muy clara en el contexto laboral. Como parte de este tratado se constituyó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1919, encargada de velar para que dichos principios sean cumplidos, los cuales; en su mayoría, siguen vigentes hasta la actualidad. (Uribe, 2014). De

acuerdo a la época, esto impulsó la consolidación de grupos de trabajo puesto que aseguraba mayor bienestar y seguridad dentro de las organizaciones.

A medida que transcurre el tiempo, la forma en cómo se entiende el trabajo organizacional ha tomado distintas líneas de desarrollo, en primera instancia la atención se centró únicamente en las necesidades de la empresa u organización por lo que cumplir sus objetivos era la principal prioridad, esto generó un descuido en la fuerza operativa que logra el cumplimiento de los mismos, y es por ello que de pronto y sin percatarse, las organizaciones comenzaron a tener serios problemas de capital humano, como lo es la ineficiencia, la desmotivación y desde luego la rotación, tal y como lo plantean Arias & Espinoza (Citados en GONZALEZ, 2003) Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos. Este tipo de selección, con el paso del tiempo provocó un desequilibrio dentro de las organizaciones, en lo que se refiere principalmente al personal. Se abrió paso a paso, uno de los problemas más grandes que hoy en día seguimos viendo en las empresas, dicho problema lo conocemos como “rotación de personal”. Actualmente conviene entender a la rotación de personal, como lo que es, un movimiento de capital humano, y de acuerdo con Robbins (citado en PAZ, 2018) existen dos tipos de rotación de personal. La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la rotación externa surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización, por lo tanto el cese de labores.

Muy pronto, las dificultades como la rotación de personal antes mencionada, el bajo rendimiento laboral o un clima organizacional problemático dentro de las empresas, comenzaron a ser perjudiciales en la producción de los bienes o servicios que estas ofrecían, y por los cuales,

no lograban desarrollarse ni crecer plenamente. Fue entonces cuando se incluyó a la psicología como parte fundamental para la comprensión y resolución de las problemáticas que se presentaban.

De acuerdo con Spector (citado en Uribe Prado, 2016). La psicología del trabajo, también llamada industrial-organizacional, psicología industrial o psicología del comportamiento en las organizaciones, es un invento del siglo XX con raíces en el siglo XIX; en el que los psicólogos experimentales intentaron aplicar principios de psicología al desempeño laboral y a la eficiencia organizacional, mediante el desarrollo de temáticas, técnicas y métodos sofisticados, científicos y polémicos, que en la actualidad permiten al psicólogo laboral tener un amplio reconocimiento, por ejemplo, la investigación en psicología de la salud, el desarrollo de centros de evaluación, aplicación de métodos y modelos estadísticos en psicometría; como el análisis con ecuaciones estructurales entre otros.

Las primeras teorías de la administración dieron origen a lo que años más tarde sería la base del comportamiento organizacional y tuvieron lugar a finales del siglo XIX y principios del XX, la primera de estas teorías también llamada primera ola; se centró en las tareas, es decir, hizo énfasis en delimitar las tareas específicas de las que se encargaría cada obrero o trabajador de la empresa, y para ello se empleó el método científico por primera vez en la historia de la administración. La selección de tareas así como su ejecución dejaron de ser aleatorias o ambiguas en su lugar se convirtieron en un proceso mediante el cual, el gerente se encargaría de racionalizar las tareas y determinar cuál es el mejor método para llevarlas a cabo, seleccionar a las personas que cuenten con las habilidades necesarias para delegar responsabilidades, darles un proceso de capacitación para ejecutar las tareas y por su puesto monitorear los resultados comprobando que se esté llevando a cabo la tarea tal como fue planeada, (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, 2021). En esta primera ola, la idea central radicaba, en que estandarizando las

tareas se llegaría a la eficiencia máxima de todos los obreros y por lo tanto la eficiencia máxima de la empresa.

Con la llegada de la segunda teoría también conocida como segunda ola, el panorama que se había establecido previamente, cambió, pues se hizo énfasis en la estructura de la organización, mientras que la primera; se preocupaba por instruir a cada obrero, en la segunda; se dejó a un lado al obrero y se centró en la organización como un todo, es así que dio lugar a movimientos como la teoría clásica de la administración, la cual se interesó en delegar responsabilidades, pero no a la base de la organización (obreros), sino, a la cúspide (supervisores y gerentes), (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, 2021). Es así, que las organizaciones empezaron a ser fragmentadas por departamentos o áreas, desde donde se administrarían cada una de las acciones humanas (trabajo, seguridad, necesidades, etc.). Para el cumplimiento óptimo de esta segunda ola, era necesario trabajar bajo tres principios, el primero de ellos es el principio de coordinación, en el que se debe entender la importancia de organizar distintas áreas de acuerdo a las funciones de la empresa, en seguida tomar en cuenta el principio escalar, en el que se debe aceptar una estructura jerárquica donde se determinaran superiores y subordinados y de esta manera encomendar responsabilidades específicas. El tercer principio, enfatiza la necesidad de hacer divisiones de trabajo en áreas funcionales como contabilidad, finanzas, etc. Y que a su vez exista jerarquía entre las áreas funcionales para que de este modo la comunicación fluya entre ellas y por lo tanto, el trabajo sea coordinado. (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, 2021). Todas estas innovaciones trajeron consigo distintas situaciones, pues cuando se cuenta con un conjunto de trabajadores y distintas áreas, tarde o temprano se hace necesidad llevar un registro de los movimientos que se realizan dentro de la organización, son estos registros que dieron lugar al modelo burocrático.

El modelo Burocrático fue el siguiente paso hacia las organizaciones como las conocemos hoy, pues de acuerdo con Max Webber (citado en Chiavenato, 2021) a partir de cierto tamaño y complejidad las grandes organizaciones gubernamentales y multinacionales empezaron a adoptar la estructura burocrática como forma de organización interna. Pues dota a la organización de orden explícito (reglamentos escritos, normas, modelos de comportamientos o vestimenta) e implícito (comportamientos por parte de los supervisores y gerentes enfocados a la productividad), sin embargo pese a los beneficios que demostró tener el modelo burocrático tales como orden, ambientes laborales controlados, estandarización de procesos, formalismo; la burocracia desmedida esta relacionada con la inflexibilidad, procesos lentos y tediosos, exigencias y sobre todo demostró ser impracticable (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, 2021). En este punto de la historia las organizaciones se seguían centrando únicamente en su interior, estructura interna, resolución de tareas internas, normas y burocracia interna, no fue hasta la llegada de la teoría estructuralista que esto cambió, pues por primera vez se dejó de ver al interior de la organización, para notar que esta, no era un organismo completo e independiente sino que formaba parte de algo más grande llamado ambiente externo, el cual constituían otras organizaciones que hasta cierto punto influyen en el crecimiento de la misma.

Es con la llegada de la tercera ola, donde aparece por primera vez lo que hoy se conoce como comportamiento organizacional, pues la teoría de la psicología conductual comenzó a ser aplicada en las organizaciones y se le llamó teoría del comportamiento administrativo, hasta entonces, las teorías sobre la administración de las organizaciones no eran más que ideas sin respaldo científico. La tercer ola hizo énfasis en las personas, pero con un enfoque científico, dando lugar a los primeros experimentos de la época, siendo Elton Mayo pionero en el campo, estudiando y experimentando el comportamiento humano en el trabajo, donde puso a prueba la eficiencia de

los trabajadores modificando las condiciones laborales; concluyendo que los trabajadores responderán al trabajo no de manera individual sino grupal y que el desempeño del grupo laboral dependerá en gran medida de la coordinación, simpatía y persuasión de los administradores, (Alvaro Antonio Acary Aguillón Ramirez, Berrún Castañón , Peña Moreno , & Treviño Elizondo , 2015; Chiavenato, 2021). Por otro lado los esfuerzos de la psicología por mejorar el proceso de admisión a grupos determinados fueron en aumento, de acuerdo con Naglieri, (2015) citado en (Zepeda, 2017), Fue durante la Primera Guerra Mundial que un grupo de psicólogos, que trabajaban para el ejército y armada de Estados Unidos elaboraron la primera prueba de inteligencia de aplicación masiva para adultos, la cual contenía dos tipos de escalas, una de información y otra de ejecución de tareas, por lo que se les denominó las pruebas Alfa y Beta. Y de acuerdo con (Zepeda Herrera , 2017) “En los años de la postguerra las empresas adoptaron las evaluaciones de inteligencia deseosas de identificar a los mejores candidatos para sus puestos vacantes” (p.328). Es por tanto, que se planteó la idea de que, en las organizaciones existe un comportamiento general que siguen los trabajadores, a este fenómeno que genera conductas, pensamientos y sentimientos se le conoce hoy como cultura organizacional.

La cultura organizacional fue conocida como el ambiente interno de la organización, en la llamada cuarta ola se hizo énfasis en el ambiente, pues se comprendió que el ambiente exterior (conformado por empresas externas) y el ambiente interior (cultura organizacional) pueden llegar a favorecer o perjudicar a la organización, y ello dependerá de que tan rápido se adapte al mismo, dicho en otras palabras las organizaciones que se adapten mejor al ambiente permanecerán y crecerán, y las que se nieguen a la adaptación perecerán como cualquier sistema disfuncional. En esta cuarta ola el biólogo Von Bertalanffy lanzó la base de lo que se convertiría en la teoría general de sistemas (TGS) y con ello llegó una revolución en la administración, pues, anteriormente se

estudiaba como afectaba el clima organizacional al clima externo, luego de la llegada de la TGS se comprendió que es el ambiente externo lo que afecta a la cultura organizacional (ambiente interno) (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, 2021). Es por tanto que algunas de las teorías psicológicas actuales impulsaron en gran medida las teorías administrativas y viceversa.

Durante la primera mitad del siglo XX las empresas se enfrentaron a la baja productividad laboral, en una época en la que el principal problema era producir, pues todo lo que se producía se vendía a consecuencia de las postguerras. Debido a esta demanda, la economía mejoró considerablemente, al igual que las posibilidades de impulsar proyectos de carácter privado, fomentando así el espíritu emprendedor, por lo que cada vez más personas tuvieron acceso a iniciar un negocio propio, estos se desarrollaron de acuerdo a las posibilidades económicas y del entorno en el que se encontraban, teniendo cada uno retos diferentes.

Pero no fue hasta el 30 de Junio del 2009 cuando se publicó el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Diario Oficial de la Federación, donde también la Secretaría de Hacienda y Crédito Público consideró importante esta categorización para que a partir del número de empleados, la cantidad de gastos e ingresos, la empresa sea tomada en cuenta para su participación en programas destinados a micro, pequeñas y medianas empresas, dicha estratificación establece que la diferencia entre micro, pequeñas y medianas empresas se encuentra en virtud del sector, rango de número de trabajadores, rango de monto de ventas anuales, tope máximo combinado (Secretaría de Gobernación, 2009). Estos datos serán necesarios para determinar el tamaño de la empresa.

Ninguna organización es igual a otra, si bien es cierto que comparten características similares, sus necesidades irán variando en virtud del giro de estas, el contexto en el que se desarrollan, los recursos con los que cuentan, su tamaño, etc. esta última característica resulta de

gran importancia a la hora de clasificar una organización o empresa, pues identificar su tamaño nos permite establecer los objetivos y determinar el alcance que pretenda obtener.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: $\text{Puntaje de la empresa} = (\text{Número de trabajadores}) \times 10\% + (\text{Monto de Ventas Anuales}) \times 90\%$, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría. (Secretaría de Gobernación, 2009)

De acuerdo a lo anterior podemos afirmar que la empresa HOLAA ubicada en la ciudad de Huejutla de Reyes en el Estado de Hidalgo, pertenece a la clasificación de “pequeña empresa”.

1.2 Justificación

La rotación externa del personal es la principal problemática de las sucursales HOLAA, dicha problemática afecta tanto recursos económicos como humanos; afecta la productividad, los costos y la operatividad que conlleva un nuevo proceso de búsqueda de capital humano, es necesario recordar que el reclutamiento y selección de personal es un proceso fundamental para cualquier organización, ya que permite atraer y contratar a los mejores candidatos para desempeñar un determinado puesto de trabajo, una inadecuada selección de candidatos puede resultar en una alta rotación de personal, lo que puede ser costoso para la organización en términos de tiempo y dinero, al seleccionar a los candidatos adecuados desde el principio, se puede minimizar la rotación y reducir los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, este proceso puede mejorar la calidad de los candidatos, a través de la evaluación de habilidades, experiencia y conocimientos, lo que garantiza que estén calificados para desempeñar el trabajo de manera efectiva, generando así un efecto dominó capaz de alterar de manera positiva toda la estructura organizacional, mejorando el ambiente general de la empresa HOLAA.

En Huejutla de Reyes Hidalgo la psicología organizacional aun es un área poco explorada, por lo tanto, los riesgos y factores que acompañan a conceptos como reclutamiento, selección o

rotación externa de personal son desconocidos. El comercio es una de las principales actividades económicas en la región, esto quiere decir que una gran parte de la población dedica su tiempo en actividades económicas, lo que impulsa la conformación de diversas organizaciones, en las cuales, en mayor o menor grado tiende a presentarse el fenómeno de la rotación externa, generando consigo inestabilidad laboral y a su vez poca competitividad en las organizaciones. Los autores están convencidos de que un proceso eficaz de reclutamiento y selección de personal tendría resultados positivos en la población que se dedica a actividades económicas, ya que generaría mejores condiciones laborales, pues se tiene la oportunidad de emplear a las personas idóneas para desempeñar los puestos de trabajo que se adecuen a sus aptitudes, fortalezas y habilidades, lo que garantizaría su estabilidad laboral, aumentaría la satisfacción al realizar las tareas asignadas, disminuiría el deseo de abandonar el trabajo, mejorando así la calidad de vida de ellos empleados.

Es así que este estudio plantea una base teórica que puede ser tomada en cuenta para futuras investigaciones, en materia de psicología organizacional, dejando una huella importante en los antecedentes de esta disciplina, la cual se considera fundamental pues la psicología organizacional cuenta con una amplia gama de herramientas, teorías y conceptos que ayudan a entender los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones.

Los resultados de la investigación tendrán lugar cuando resulten evidentes las modificaciones necesarias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, generando así una notable disminución en la rotación externa del personal.

Tomando en cuenta que la empresa HOLAA es una organización comprometida a mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores y que las teorías y técnicas necesarias se encuentran al alcance de la investigación, la conclusión es que existe viabilidad para llevar a cabo el presente estudio de caso.

1.3 Descripción del Problema

Las organizaciones son la prueba fehaciente de que los seres humanos son conscientes de las limitaciones individuales, pues una organización implica la coalición de esfuerzos encaminados hacia un mismo objetivo, generando a su vez objetivos particulares en cada uno de los integrantes. Dicho de otro modo, el resultado que generan los integrantes de la organización de manera individual influye a la misma, por lo tanto, una organización que pretenda obtener un resultado satisfactorio se da a la tarea de seleccionar personal idóneo para cada puesto de trabajo, de otro modo se tendría una plantilla de trabajadores descontenta e ineficiente, dicha selección idealmente contaría con todo un proceso que implique examinar la mayor cantidad de variables posibles dentro de la realidad de los aspirantes al puesto.

HOLAA es una empresa mexicana dedicada a la compra y venta de ropa dirigida a un público femenino, se encuentra ubicada en el Estado de Hidalgo, sus operaciones iniciaron en el año 2017 con una sucursal en el mercado principal de la ciudad de Huejutla de Reyes atendida por su propietaria quien en aquel entonces dispuso de 3 colaboradores, con el paso del tiempo el negocio creció y con él la necesidad de contratar a nuevo personal para cubrir los nuevos puestos de trabajo disponibles, fue ese momento en el que se presentó la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal. En la medida en que la empresa HOLAA comenzó a crecer, se hace evidente que ha dejado de pertenecer a una micro empresa y paso a convertirse en una pequeña empresa, este cambio es importante ya que las características entre una y otra exigen un modo distinto de intervenir, entender y administrar los fenómenos que ocurren dentro de esta nueva estructura. En otras palabras, la empresa HOLAA que inició sus operaciones en el año 2017 y la empresa HOLAA del año 2023 son empresas completamente distintas en cuanto a su estructura, dificultades y necesidades. Sin embargo la problemática comienza desde el momento

en el que estos cambios no son acompañados con nuevos modos de llevar a cabo la administración interna de las necesidades de esta nueva empresa, la idea lógica podría ser “mi empresa ha crecido mucho últimamente, lo único que tengo que hacer es seguir haciendo las cosas como las he hecho desde que comencé y seguramente todo irá bien”, nada más alejado de la realidad, pues este crecimiento no es acompañado de una administración capaz de llevar a cabo un proceso clave como lo es el reclutamiento y la selección de personal, es entonces cuando la empresa comienza a reclutar e integrar personal sin tomar en cuenta elementos esenciales como la personalidad, los patrones de conducta o las capacidades de sus nuevos colaboradores; mismo patrón está siendo repetido desde sus inicios, sin saber que años más tarde la empresa HOLAA estaría frente a un serio problema de escasez de personal derivado de la rotación externa y en parte provocado por un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.4 Objetivos Generales y Particulares

Objetivo general:

Identificar los efectos de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en la rotación externa de la empresa HOLAA ubicada en Huejutla de Reyes Hidalgo

Objetivos específicos:

- Se recopilará información acerca del Proceso de reclutamiento y selección de personal
- Elaboración y aplicación de instrumentos de medición a la población detectada.
- Evaluar y analizar los resultados obtenidos en la investigación para detectar los efectos del proceso de reclutamiento y selección de personal en la rotación externa de la empresa HOLAA.

- Describir y proponer estrategias que beneficien el proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.5 Planteamiento del Problema

El crecimiento acelerado de cualquier organismo limita la capacidad de adaptación a los cambios que este implica, de acuerdo a lo anterior podemos afirmar que la empresa HOLAA está sufriendo las consecuencias de un crecimiento acelerado pues más sucursales implica un crecimiento en el número de empleados, si a esto se le suma una base inestable que no es capaz de gestionar el capital humano, nacen problemáticas críticas para la empresa, como el abandono de la fuerza operativa que conforma a la organización, el cual lleva por nombre rotación externa de personal y se refiere al fenómeno en el que los empleados abandonan la organización por diversas razones, como la falta de oportunidades de crecimiento profesional, la insatisfacción con el trabajo o el salario, y la falta de compromiso con la cultura y los valores de la organización, este fenómeno está estrechamente relacionado con el reclutamiento y selección de personal, pues un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal es crucial para el éxito de las organizaciones, ya que la búsqueda y contratación de empleados inadecuados puede resultar en una disminución en la productividad, el aumento de los costos de entrenamiento y desarrollo, y un impacto negativo en la cultura organizacional, lo que sin lugar a dudas repercute en la permanencia de los trabajadores.

1.6 Interrogantes de la Investigación

¿Cuáles son los efectos de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en la rotación externa de la empresa HOLAA ubicada en Huejutla de Reyes Hidalgo?

Capítulo II Marco Teórico:

2.1 Organización

Las organizaciones son entidades que funcionan con base en la colaboración y unificación de esfuerzos, así lo plantea James Moooney (citado en Chiavenato I. , 2014) pues afirma que la organización es la forma de toda sociedad humana para alcanzar un fin común, mismas que son conformadas por un grupo de personas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo propuesto y motivado por la misma organización, las cuales pueden perseguir distintos objetivos como el lucro. De acuerdo a (Chiavenato I. , 2014) “La organización consiste en un conjunto de posiciones funcionales y jerárquicas orientadas a lograr el objetivo económico de producir bienes o servicios”. (p.117). Por otro lado, y tomando en cuenta al mismo autor las organizaciones además de perseguir fines económicos también puede usarse para, la defensa de una causa o el fomento del bienestar social.

Las organizaciones también se distinguen por su tamaño, y es que se consideran organizaciones desde las pequeñas empresas hasta las grandes corporaciones, instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro y grupos comunitarios, sin embargo, independientemente de su tamaño u objetivos, todas las organizaciones tienen que planificar, coordinar y tomar decisiones para lograr sus objetivos y mantenerse en funcionamiento. (Chiavenato I. , 2014) Establece que “los principios fundamentales de la organización son: División de trabajo, especialización, Jerarquía y amplitud administrativa o extensión del mando” (p. 117). Las organizaciones pueden ser de diferentes tipos, como empresas, instituciones gubernamentales, equipos de trabajo, entre otros, en otras palabras, cualquier asociación de personas que coordinan sus actividades hacia un mismo objetivo es considerada una organización, por lo que no es raro ver niños organizando una pijamada o gerentes organizando el personal para aumentar la eficiencia en una empresa, pues en ambos casos se están coordinando actividades.

(Chiavenato I. , 2014) Menciona que, “la técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado” (p 63). Por lo tanto, se entiende que el ser humano está destinado a vivir una vida entre organizaciones de todo tipo.

2.2 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se encuentran estrechamente relacionadas con el concepto general de las organizaciones ya que se tratan de agrupaciones organizadas destinadas a actividades económicas, compuestas por estructuras específicas, las cuales tienen características que las categorizan en pequeñas o medianas empresas, es así que el termino PYMES se refiere esencialmente a una empresa (González Fontenla, 2017). Se puede decir que el concepto de organización se refiere esencialmente a dos o más individuos trabajando por un mismo fin, por lo que una empresa forma a ser parte de un tipo de organización, sin embargo, existe una característica que distingue a las empresas del resto de organizaciones y es que las empresas son conformadas por individuos que unen esfuerzos para alcanzar un beneficio económico (Cleri , 2007). De igual modo lo plantea (González Fontenla, 2017) Pues de acuerdo con él se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular. Es así que cuando nos referimos a empresas estamos dando alusión al trabajo colaborativo de dos o más individuos con fines de lucro, sin embargo, en algún punto fue necesario aclarar cuál es la diferencia entre una empresa pequeña y una grande. Por lo que desde el año 2003 está en vigor la recomendación de la Comisión Europea para microempresas, pequeñas y medianas empresas, la cual establece algunos factores esenciales como el número de trabajadores que conforman la plantilla empresarial, así como los ingresos económicos obtenidos al cabo de un

determinado plazo de tiempo, entre otros (González Fontenla, 2017). Esta distinción se realiza principalmente para categorizar objetivamente entre las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales son una parte fundamental de la estructura económica y empresarial en muchos países, pues genera empleos y sus actividades económicas producen ganancias, mismas que en muchas ocasiones se destinan a mejorar los productos y/o servicios que se ofertan, mejorando la calidad de vida local. A pesar de su tamaño limitado, las PYMES tienen una gran flexibilidad y capacidad de adaptación, pues esta misma condición les permite experimentar con nuevas ideas y tecnologías de una manera más ágil y eficiente que las grandes empresas. Además, las PYMES suelen tener un enfoque más personalizado y centrado en el cliente, lo que les permite desarrollar relaciones más estrechas y duraderas, generando ingresos constantes aumentando el flujo de capital y por ende la economía local.

2.3 Psicología Organizacional

Los primeros conceptos relacionados a la psicología organizacional hacen referencia a la psicología industrial, pues se piensa que ambas disciplinas pueden ser la misma, una extensión de la otra o un complemento entre sí y para efectos de lo establecido basta con las definiciones brindadas por D. P. Schultz y E. H. Schein (parafraseados en Zepeda Herrera, 2017) quienes conceptualizan a la psicología organizacional como parte de la psicología industrial, donde el psicólogo organizacional estudia la repercusión de los elementos formales e informales de la empresa con respecto a la productividad, la motivación y el espíritu de equipo; y donde el psicólogo industrial es el precursor que estudiaba entre las décadas de los 20s a los 40s con un enfoque limitado en contraste con un psicólogo organizacional quien ha podido incorporar una visión sistemática de los fenómenos que atañen a la empresa como el reclutamiento y selección o la rotación de personal desmedida, por mencionar algunos.

Por otro lado, y con el ánimo de conceptualizar a la psicología organizacional, retomamos a (Zepeda Herrera , 2017) quien la define como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales y grupales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (p 90). Esta disciplina alberga un gran número de estudios, teorías y conceptos que auxilian a los psicólogos organizacionales para desempeñar sus labores con estructura, sustento y eficiencia dentro de las empresas.

2.4 Rotación

En cualquier empresa u organización se espera que todos los integrantes cumplan eficientemente su trabajo, para que de este modo sea posible alcanzar los objetivos de dicha organización, sin embargo, cuando existen cambios abruptos como lo es la rotación se esperan procesos capaces de alterar la productividad y por lo tanto la competencia de todo el sistema laboral. De acuerdo con (Reyes Ponce , 2013) la rotación se refiere a “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (p.163). En este sentido cabe aclarar que, la rotación implica un movimiento de entrada y salida del personal. En el caso de que la empresa quiera cubrir puestos nuevos debido a una expansión y se dé a la tarea de contratar nuevo personal no se está hablando de rotación, pues se está cubriendo una necesidad que nadie cubría hasta entonces (Reyes Ponce , 2013). La rotación comienza cuando hay movimientos de personal en puestos que ya se están cubriendo. Por otro lado (Chiavenato , 2009) Afirma que “la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización” (p.12). Con base en lo anterior resulta

evidente que la rotación no es un fenómeno aislado del resto de circunstancias que suceden dentro y fuera de la organización, pues la rotación como toda acción humana está basada en la toma de decisiones y por lo tanto se ven implicadas distintas variables.

La rotación de personal implica distintos factores a tomar en cuenta. (Zepeda Herrera , 2017) Plantea que “La rotación de personal se ve influida por tres tipos de factores: los propios de la persona, los relacionados con la organización y los asociados con factores externos” (p.354). Esto invita a pensar que los fenómenos que ocurren en la empresa son fuentes potenciales de rotación.

Independientemente si se habla de grupos de personas viviendo juntas y compartiendo un mismo sistema de creencias, tradiciones e ideologías o una organización que enfoca los esfuerzos de sus miembros persiguiendo mismos objetivos, es posible distinguir la cultura, de acuerdo con la RAE (2023) la definición de cultura es “Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico” y “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” . Cabe señalar que la cultura organizacional y el comportamiento, pensamientos y sentimientos de los empleados no solo están relacionados sino que uno depende del otro; en otras palabras, la cultura organizacional condicionará el comportamiento, pensamiento y sentimiento de los empleados que a su vez reflejará cual es la cultura de la organización, por su parte P. Robins & A. Judge, (2017) proponen que “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.527). recordemos que la rotación es un fenómeno que se da cuando los empleados abandonan su puesto de trabajo, si el empleado se encuentra en un ambiente que en general desfavorece su desarrollo o incomoda sus labores, este no tardará en abandonar a la organización e ir en busca de mejores condiciones laborales sobre

todo tomando en cuenta que la cultura organizacional también implica la relación entre los trabajadores, sus aspiraciones, los asuntos relevantes entre las interacciones de los empleados y cualquier fenómeno resultante de la relación que hay entre los mismos y la organización (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, 2021). Resulta importante tomar en cuenta que la cultura organizacional no es una característica que se pueda ver o tocar y sin embargo su presencia es abundante e imponente en lo que a las organizaciones laborales respecta.

El clima organizacional es uno de los primeros conceptos a tener en cuenta cuando existe una rotación de personal desmedida, pues hace referencia a una serie de fenómenos productos de construcciones sociales organizacionales como el liderazgo, lealtad cooperación, equidad, justicia, racionalidad, estrés, entre otros (Uribe Prado, 2016). El concepto de clima organizacional según Forehand y Gilmer (1964) es el conjunto de características percibidas por los trabajadores que distingue una organización de otra e influye en el comportamiento de los mismos (Uribe Prado, 2016). Es así que desde entonces se estableció una relación entre el clima organizacional y la conducta percibida de los empleados de una empresa u organización. Más adelante el concepto siguió estableciendo esta relación, aunque con mayor profundidad pues de acuerdo con Denison (1996) y Schneider (2000) (citados en Uribe Prado, 2016) el clima es una descripción de algo experimentado por los trabajadores y que éstos observan y sienten respecto a prácticas, políticas, procedimientos, rutinas y recompensas. Comprobando una vez mas lo frágil que puede llegar a ser la estabilidad de la organización pues la fuerza operativa se ve expuesta a que cualquier cambio dentro o fuera de la organización altere el estado de animo, la productividad y eficiencia de los empleados, pudiendo provocar deseos de continuar sus labores o salir de la organizacion. Por su parte Uribe Prado,(2016) señala que el clima organizacional produce “percepciones, sentimientos y conductas observadas, que pueden ser temporales, subjetivas e incluso hasta sujetas a la

manipulación por las figuras de autoridad”(p. 98) haciendo énfasis una vez mas en la importancia de que los supervisores dominen el concepto para conducir la organización, motivando comportamientos o evitandolos.

El comportamiento de cada persona varía de acuerdo a distintos factores tales como la personalidad, motivación, percepción, aprendizaje, satisfacción, entre otros (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, 2021). Se entiende entonces que el comportamiento en si es impredecible y subjetivo, son estos comportamientos variados los que pueden llegar a entorpecer la productividad, eficiencia y en general la competencia de una organización, trayendo conflictos capaces de generar la tan temida rotación de personal, es así que nace la necesidad de estudiar y entender el comportamiento que adoptan los miembros de las organizaciones. (P. Robbins, 1999) Define el comportamiento organizacional como “campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” (p.7). La rotación se llega a dar; entre otras razones, por conflictos internos, como, malos entendidos entre el personal, conformación de sub grupos que dividen la fuerza operativa, falta de cohesión grupal, entre otras situaciones de índole grupal. Por lo que Chiavenato, (2021) propone que “el CO se relaciona con el comportamiento de los grupos y equipos e incluye temas como la comunicación, las normas, las funciones, la conformación de equipos, el liderazgo, la negociación y el manejo de conflictos”(P.15). La rotación puede ser una decisión personal pero que sin embargo, está condicionada por el comportamiento organizacional, es decir no es unicamente el comportamiento individual de los empleados, sino el comportamiento sistemático de los grupos de trabajo que derivan en conductas personales.

Cuando hablamos de actitudes o comportamiento de los empleados normalmente se hace referencia a la satisfacción laboral. Robbins & Judge (2017) definen a la satisfacción laboral como un sentimiento positivo que tiene un trabajador a cerca de un puesto de trabajo y que surge a partir de que evalúa las características del mismo. Es decir, un empleado con alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos hacia lo que hace y el puesto que tiene, lo que implica que la rotación sea una idea poco atractiva, y por el contrario si está insatisfecho con el papel que desempeña alberga sentimientos negativos, los cuales motivan comportamientos desfavorables para la empresa entre los que destaca la rotación. Así también lo plantean Hellriegel & Slocum (2009) pues afirman que la satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. Y agregan que la satisfacción laboral está vinculada con el hecho de que los empleados permanezcan en el puesto y con que exista una baja rotación de personal en la organización. De esta manera y de acuerdo a los autores podemos deducir que si el personal no se encuentra satisfecho en su lugar de trabajo tenderá a desplazarse hacia donde encuentre mayor cobertura a sus intereses provocando así una costosa rotación de personal, ausentismo, retardos e incluso mala salud mental.

Las emociones forman parte relevante de la vida laboral, influyen en gran medida en el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores. Tal como lo indica la Teoría de los eventos afectivos (TEA) en la cual plantea que los empleados reaccionan de forma emocional frente a los sucesos que se les presentan en el trabajo y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción laboral. (P. Robbins & A. Judge, 2017). Podemos poner de ejemplo cuando el personal se entera sobre una nueva supervisión, habrá quien reaccione con nerviosismo, preocupación o temor ante este hecho, y llevará a cabo sus actividades viviendo más estas emociones en vez de actuar como laboraba normalmente. Esto nos lleva a intuir que su satisfacción laboral se reduciría

al igual que el desempeño en sus actividades. De manera cotidiana también hay eventos que suceden fuera de la organización pero que afectan el desempeño de los empleados dentro de esta, hablamos de problemas familiares, de pareja, de salud, del entorno físico y social en el que se desenvuelven los trabajadores. Por mucho tiempo el conocimiento acerca de las emociones en el contexto organizacional fue ignorado, pues este ambiente era considerado como racional y frío, donde las emociones y estados de ánimo de quienes las conformaban no eran relevantes para su funcionamiento. Este pensamiento ha ido cambiando a medida que las investigaciones demuestran la manera en que el conocimiento sobre estas ayuda a explicar muchos de los fenómenos que se suscitan dentro de las organizaciones, entre los que se encuentran la rotación de personal. Daniel Goleman (1995) menciona que: “Todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. Impulsos arraigados que nos llevan a actuar” (p. 107). De esta manera podemos comprender por qué las personas reaccionan y actúan como lo hacen ante diferentes circunstancias.

Por otro lado, la motivación laboral es un concepto que ha ganado auge en las empresas puesto que mantener empleados contentos, entusiasmados y motivados augura mayor éxito para cualquier organización. Chiavenato (2022) define a la motivación laboral como: “un proceso psicológico fundamental para el comportamiento individual” y “como un constructo que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano” (p. 214). Comprender la motivación de los empleados ayuda a las organizaciones a implementar estrategias para el logro de objetivos y evitar problemáticas como la rotación.

En un ambiente laboral es inevitable sentir presión en algún momento del día, con toda la carga de trabajo, el tiempo encima, las expectativas que tienen las personas sobre el empleado e incluso las que tiene el sobre sí mismo, así como el reconocimiento que se persigue. Pero esta

sobrecarga de trabajo en un ambiente no favorable desencadena situaciones emocionales y físicas que repercuten negativamente en el individuo y por ende en el funcionamiento de la organización, a este conjunto de circunstancias se les conoce como estrés laboral, término que, “suele usarse para describir los síntomas que muestran las personas como respuesta a la tensión provocada por presiones, situaciones o acciones externas: preocupación, irritabilidad, agresividad, fatiga, ansiedad y angustia” (Chiavenato, 2009, p. 378). Por dar algunos ejemplos de estresores tenemos la carga de trabajo, condiciones laborales, relaciones interpersonales, conflictos entre empleados, cambios de puesto; ya sea un ascenso o un cambio de área del que no se siente apto y también situaciones ajenas a la organización como de salud o familiares, el estrés laboral afecta a los empleados y directamente también a la organización, se utiliza mayor cantidad de recursos humanos y financieros, cuando una empresa presenta este problema se esperan consecuencias tales como costos de asistencia médica, falta de compromiso con los objetivos de la organización, bajo rendimiento laboral, ausentismo y desde luego rotación de personal.

2.4.1 Rotación Voluntaria e Involuntaria

De acuerdo con (Robbins & Judge, 2009) “La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario” (p.29). Por su parte (Chiavenato I. , 2009) explica que “La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente)” (p.12). Es decir, la rotación de personal involuntaria ocurre cuando un empleado es despedido por la organización por razones que pueden incluir bajo rendimiento, falta de habilidades o competencias necesarias para el trabajo, problemas de conducta o ética, o una reestructuración de la empresa que resulta en la eliminación de su puesto de trabajo, mientras

que la rotación voluntaria ocurre cuando un empleado decide dejar su trabajo por su propia elección.

Cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. (Chiavenato I, 2009, p.91)

Por lo tanto, las empresas deben trabajar para retener a su personal valioso ofreciéndoles oportunidades de desarrollo profesional, salarios y beneficios competitivos y un ambiente de trabajo positivo.

2.4.2 Rotación Interna y Externa

Para comenzar es preciso señalar que la rotación no implica necesariamente la salida de uno de los miembros de la empresa, en algunos casos, la rotación de personal es una estrategia deliberada de la organización para brindar a los empleados una experiencia más amplia y diversa dentro de la empresa, lo que puede aumentar su motivación y compromiso con la organización al proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento a los empleados, sin embargo, la rotación de personal también puede ser una respuesta a problemas en la organización, como la falta de satisfacción laboral, la baja productividad o la falta de oportunidades de crecimiento. En estos casos, la rotación se convierte en una estrategia para mejorar las condiciones organizacionales en general. De acuerdo con Robbins (parafraseado en PAZ, 2018) existen dos tipos de rotación de personal. La primera de ellas es denominada rotación interna y se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. La segunda es llamada rotación externa y surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores. Tomando en cuenta lo anterior y para fines de la investigación conviene hacer la diferencia entre la rotación interna y externa, al mismo tiempo que se enfatiza la importancia de

mantener presente ambas rotaciones cuando se trata de desempeñar las funciones de psicólogo dentro de la organización, pues la rotación interna es importante para generar un ambiente capaz de aprovechar el potencial de cada uno de los trabajadores con los que cuenta la organización, por su parte la rotación externa da la oportunidad de deshacerse de personal poco eficiente o problemático y así mejorar la plantilla de trabajadores, es por tanto que se propone re definir a la rotación del personal como un movimiento del capital humano capaz de alterar la productividad, competencia, clima y cultura organizacional.

2.4.3 Consecuencias de la Rotación

La rotación implica varias cosas negativas que ponen en riesgo la estabilidad y competencia de la organización comenzando con pérdidas económicas. De acuerdo con (Chiavenato I. , 2009) “El aumento de la rotación implica un incremento de los costos de admisión, como reclutamiento, selección y capacitación, así como de los costos por separación, como indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones” (p.12). Por su parte Pigors y Myers proponen que la rotación implica:

- a) Costos del departamento de empleo -tiempo y facilidades- usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- b) Costos de entrenamiento -tiempo del supervisor, del entrenador, o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades
- d) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento.
- e) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- f) Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
- g) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se halla enteramente preparado:
- a') Pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo.
- b') Pérdida en eficiencia de grupo, en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.
- h) Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el período de entrenamiento. (Reyes Ponce , 2013, p.163-164)

Se entiende entonces que la rotación causa más de algún contratiempo en el orden natural del trabajo organizacional, esto no quiere decir que la rotación no tenga beneficios a la empresa u organización. Pues al mismo tiempo que los empleados entran y salen se tiene la oportunidad de ir en búsqueda de talento nuevo, fresco y motivado, de igual modo es preciso notar que los empleados con mayor antigüedad tienen más derechos que aquellos que son recién ingresados al equipo de trabajo por ende la empresa carga con menos responsabilidades (Reyes Ponce , 2013). No se puede dejar de lado que el cese permanente de labores en un primer momento implica el incumplimiento parcial o total de funciones con las que la empresa contaba hasta antes de que existiera la rotación, por lo que hay que tener en cuenta la tasa de rotación de una organización. (Gómez Mejía , Balkin, & Cardy, 2008) Afirman que, “la ruptura laboral tiene lugar cuando un empleado deja de ser miembro de una organización “y “la tasa de rotación es la medida de la tasa a la que los empleados dejan la empresa” (p.227). Es así que controlar la rotación se vuelve una tarea a tomar en cuenta para mantener el equilibrio entre la búsqueda de nuevos talentos y la retención de aquellos que benefician a la organización, es importante que las empresas intenten minimizar la rotación involuntaria de personal, ya que puede ser costosa tanto en términos de tiempo como de recursos para la empresa. La rotación voluntaria de personal también puede tener un impacto negativo en la organización, especialmente si se pierde a empleados altamente capacitados y con experiencia en roles críticos.

2.4.4 Índice de Rotación de Personal

Es importante que toda organización lleve un control sobre las entradas y salidas de personal, es decir sobre la rotación externa existente. Esto le ayudará a determinar si hay un exceso de dicha rotación y si ésta supone un riesgo para los objetivos y el desarrollo de la empresa. De acuerdo a Chiavenato (2007) “el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el

volumen de ingresos y separaciones de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales” (p. 137). Para lo cual se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal: } \frac{\frac{I+S}{2} \times 100}{PE} \text{ donde:}$$

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el tiempo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa el porcentaje de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Si por ejemplo el índice de rotación de personal es del 5%, eso significa que en ese periodo de tiempo la organización cuenta con un 95% de su fuerza de trabajo. Y que para poder contar con un 100% la empresa necesita planear un excedente de 5% de personas para compensar las entradas y salidas de la organización (Chiavenato, 2007). Y de esta manera no afectar al funcionamiento de la misma.

2.5 Reclutamiento

El recurso humano es parte fundamental de toda organización, por lo que la importancia de llevar un correcto proceso de reclutamiento radica en obtener mayor certeza en la contratación de empleados capaces de desempeñar sus actividades de manera adecuada. Chiavenato (2011) define al reclutamiento como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”

(p. 128). De igual manera es un medio a través del cual la empresa anuncia la necesidad de personal nuevo en determinada vacante (Münch, 2007).

Es decir, el reclutamiento es la fase encargada de atraer candidatos deseables para una posterior selección del empleado idóneo.

Gomez, Balkin, & Cardy (2005) consideran que:

Las malas decisiones sobre contratación probablemente causen problemas desde el primer día. Los trabajadores no calificados o no motivados requerirán una dirección y supervisión más estrechas. Podrían necesitar formación adicional sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario. También podrían dar a los clientes información imprecisa o una razón para irse a la competencia (p.191).

He aquí la importancia de un buen proceso de reclutamiento y posterior selección de personal.

Para llevar el reclutamiento de manera adecuada debe hacerse un sondeo sobre las necesidades internas en cuanto a recurso humano que tiene la organización y también sobre las condiciones externas que son de donde se atraerá al personal.

2.5.1 Investigación Interna de las Necesidades

La investigación interna de las necesidades consiste en realizar una investigación sobre lo que se requiere en la organización referente a recursos humanos y que políticas pretenden adoptar respecto a su personal. Implica determinar el proceso de reclutamiento tomando en cuenta los propósitos y objetivos a los cuales se quiere llegar, así como organizarlo y delegar la responsabilidad al personal capacitado para llevarlo a cabo, de igual manera se establecen los requisitos para el trabajo y los medios y técnicas para atraer a los candidatos. Chiavenato (2011) planteaba que: “esta investigación interna no es esporádica u ocasional, si no continua y constante que debe incluir todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de

personal” (p.128). Es por ello que muchas organizaciones optan por realizar un trabajo más amplio, denominado planeación de personal.

La planeación es el análisis sobre el recurso humano indispensable para alcanzar objetivos dentro de una organización en determinado tiempo. Consiste en anticipar la fuerza de trabajo y el talento humano para actividades futuras, por lo que para alcanzar todo su potencial la organización necesita tener al personal adecuado para el trabajo. (Chiavenato, 2011). De igual manera se define como “el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correcto de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente” (Byars & Rue, citados en Alfaro Castellanos, 2012, p. 39). Para llevar a cabo esta planeación se toman en cuenta varios modelos ya establecidos, de los cuales se hablará de manera breve.

2.5.2 Modelo Basado en la Demanda Estimada del Producto o Servicio

Este modelo se basa en datos históricos y se enfoca al nivel operativo de la organización, ya que considera que de acuerdo a la demanda de los productos o servicios que ofrece la empresa aumenta al mismo tiempo la necesidad de mayor o menor número de personal, tomando en cuenta además diferentes variaciones como la tecnología, disponibilidad interna y externa de recursos financieros y disponibilidad de personas en la organización. Sin embargo, este modelo no considera imprevistos, como estrategias de competidores, mercado, huelgas etc. (Chiavenato, 2011)

2.5.3 Modelo Basado en el Flujo de Personal

Este modelo contempla las entradas y salidas del personal en la organización. Chiavenato (2011) lo describe como: “un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión” (p.131). Ya que tener los datos históricos de este flujo dentro

de la organización, así como las promociones y transferencias internas permiten una predicción de las necesidades de personal. De igual manera el mismo autor considera que es un modelo que prevé las consecuencias de situaciones como los ascensos, el aumento de rotación o las dificultades de reclutamiento (Chiavenato 2011).

2.5.4 Modelo de Planeación Integrada

Toma en cuenta el volumen planeado de producción, los cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal, las condiciones de oferta y demanda de mercado, así como el comportamiento de los clientes, también considera la planeación de carrera dentro de la organización. De igual manera toma en cuenta al igual que el modelo anterior tanto las entradas y salidas de personal como su movimiento dentro de la organización. (Chiavenato, 2019). Por lo que es considerado el modelo más amplio e incluyente.

2.5.5 Investigación Externa del Mercado

Por su parte en la investigación externa del mercado sobresalen dos aspectos importantes, la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento. Cuando hablamos de segmentación del mercado lo entendemos como la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas para después abordarlos de manera específica (Chiavenato, 2011). Esto quiere decir que cada segmento del mercado tiene características propias y satisface demandas diferentes al igual que utiliza medios específicos de comunicación, no se utilizaran los mismos medios para contratar a un ejecutivo que a un obrero. Lo que nos lleva a la importancia de identificar adecuadamente las fuentes de reclutamiento dependiendo de la vacante que se requiera cubrir, puesto que reduce la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz, aumenta el rendimiento del proceso y reduce los costos operativos.

Cuando ya se tienen establecidas tanto la investigación interna y externa, el siguiente paso es identificar y elegir las técnicas de reclutamiento de acuerdo a las necesidades de la organización.

2.5.6 Técnicas de Reclutamiento

Existen dos medios de reclutamiento, el interno y el externo. Chiavenato (2009) plantea que “el reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales disponibles o empleados en otras empresas. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados solo en la propia empresa” (p.133). Por lo que podemos entender que mientras el primero tiene una entrada de recursos humanos, el segundo solo tiene un procesamiento de estos recursos que ya existen dentro de la organización.

2.5.7 Reclutamiento Interno

A la hora de comenzar la búsqueda interna del recurso humano que la organización necesita, los inventarios de recursos humanos y las cartas de reemplazo de personal son muy útiles y eficaces. Según Dessler & Varela (2011) la utilidad de dichas herramientas radica en que:

Los inventarios de recursos humanos contienen datos resumidos como el informe de desempeño, los antecedentes académicos y la viabilidad de un ascenso, para cada uno de los trabajadores actuales. Las cartas de reemplazo de personal muestran el desempeño actual y la viabilidad de ascender a cada uno de los puestos sustitutos relevantes (p. 94).

De esta manera facilita el reacomodo de los empleados ya sea con ascensos o transferencias al tener un historial al que acudir para la identificación de posibles candidatos para la vacante.

2.5.8 Reclutamiento Externo

Se busca llegar a candidatos que provienen de fuera de la organización. Son aquellas fuentes a las que se pueden recurrir tomando en cuenta las características requeridas referente al área profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa (Grados Espinosa, 2013). Por su parte Chiavenato (2019) señala que “cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones” (p.136-137). Todo esto mediante una o varias técnicas como son archivos de candidatos de contrataciones anteriores, recomendación de candidatos por empleados de la empresa, carteles o anuncios, contacto con asociaciones profesionales, convenios con otras empresas del mismo mercado, campañas de reclutamiento a otros lugares, reclutamiento por internet, anuncios en periódicos o revistas entre otros.

2.6 Selección de Personal

Cuando la organización ya cuenta con los candidatos reclutados llega el momento de tener que elegir de entre todos ellos al más adecuado para el puesto disponible, tomando en cuenta todos aquellos factores y características deseables para el buen funcionamiento de la empresa.

De acuerdo a Grados Espinosa (2013) “se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; estos serán evaluados de modo secuencial, con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto” (p. 225). Esto tiene como finalidad tener las mejores expectativas de un trabajador para realizar las funciones del puesto de trabajo requerido de manera eficaz.

La importancia del proceso de selección de personal la plantea Chiavenato (2011) cuando señala que:

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: por las diferencias particulares tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga etc.) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia aptitudes, habilidades mentales, etc.), las personas se comportan, perciben situaciones y se desempeñan de manera diferente (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida (p. 144-145).

Por lo tanto, el proceso de selección no solo proporciona un diagnóstico sobre los candidatos, sino también un pronóstico de su aprendizaje y de la eficacia en la realización de las tareas correspondientes a futuro.

2.6.1 La Selección Como Proceso de Comparación y de Decisión

Se dice que la selección de personal es un proceso de comparación y de decisión, ya que se comparan las variables de los criterios de la vacante que tiene la organización con el perfil que tienen los candidatos que se presentan, de entre todos podría ser solo uno el más aproximado a lo que se requiere o podría haber varios con características similares, y es con base a esta comparación que el departamento correspondiente toma una decisión final a conveniencia de la empresa. Las variables anteriormente mencionadas son denominadas como X a los requisitos o competencias que debe tener el candidato de acuerdo a lo establecido por la organización y se denomina como Y al perfil de los candidatos, por lo que cuando X es mayor que Y, se dice que el candidato no satisface las condiciones requeridas para ocupar el puesto y se le rechaza, cuando X y Y son iguales, el candidato si reúne las características necesarias y se le contrata, y cuando la variable Y es mayor que X, el candidato resulta sobre calificado para el puesto (Chiavenato, 2011). Aunque dicha comparación es flexible ya que no se centra en una igualdad si no un determinado nivel de aceptación.

2.6.2 Técnicas de Selección

Para que la elección del candidato idóneo para el puesto sea la adecuada deben tomarse en cuenta las diferentes técnicas de selección de las que la organización dispone. Estas técnicas de acuerdo a Chiavenato (2009) son “capaces de proporcionar información relacionada con los diferentes puestos y comparar a los candidatos en relación con los distintos puestos” (p. 147). Por lo tanto, elegir las correctamente de acuerdo a las necesidades de la organización es de vital importancia.

2.6.2.1 Entrevistas de Selección

La entrevista es una técnica cualitativa, es una conversación con propósito entre quien realiza las preguntas y quienes las responden. La entrevista implica que una persona calificada aplica un cuestionario a las personas participantes, se realizan las preguntas y el entrevistador anota las respuestas (Sampieri, 2006). Estas implican además diferentes aspectos de la comunicación, pues toman en cuenta además de las respuestas verbales también las no verbales, como ademanes, expresiones faciales, postura etc.

Es la técnica de selección más utilizada y aunque es considerada la técnica más subjetiva, también es la que en la mayoría de las organizaciones tiene un gran peso, esto se debe a la cantidad de información que se puede obtener de primera mano con el candidato, las impresiones que se reciben y también porque funge como marco de referencia, donde se analizan e integran los datos que ya se disponen del candidato recogidos en otras fases del proceso de selección. Tal como lo menciona Zepeda (2008):

Aun cuando es mejor que la elección de los candidatos se haga siempre sobre las bases más objetivas posibles, el estilo de muchas de nuestras organizaciones demanda un espacio grande para la subjetividad. Cuando las organizaciones por su cultura así lo requieren, este paso es también una buena oportunidad para indagar si el candidato es el “tipo de persona” con el que le agrada trabajar al jefe que lo está solicitando. Hay que insistir que esto no

tiene una base objetiva de evaluación y que académicamente no es recomendable; sin embargo, en ciertas instituciones es el factor primordial para decidir la permanencia de una persona en su puesto (p.182).

Por lo tanto, la entrevista de selección de personal es una técnica que requiere un cierto grado de preparación para que resulte efectiva a los intereses de la organización.

Las entrevistas pueden ser abiertas, cerradas o mixtas, dependiendo de las preguntas que se elaboren para su aplicación. Las entrevistas cerradas se llevan a cabo mediante un guion que el entrevistador previamente ha establecido, y durante la aplicación de esta, únicamente pregunta aquellas cuestiones que ya están dentro del esquema. Por otro lado, las entrevistas abiertas son aquellas donde el entrevistador no sigue una guía prediseñada, si no que mantiene el curso de la conversación y va elaborando las preguntas que considere le aportaran la mayor cantidad de información requerida. Finalmente, las entrevistas mixtas son una combinación de las dos anteriores (Zepeda, 2008). Son estas últimas las mayormente utilizadas como entrevistas de selección.

El proceso de la entrevista de selección consta de tres etapas en las cuales se requiere un especial cuidado para favorecer su perfeccionamiento. La primera es la preparación de la entrevista; es el momento donde se determinan los objetivos de esta, se define el tipo de entrevista, y también en esta etapa el entrevistador da lectura al curriculum vitae del candidato, así como a los requerimientos del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige (Chiavenato, 2011). Esta parte es fundamental ya que el entrevistador puede hacer una comparación entre los requisitos del puesto y las características personales que ofrece el candidato. La segunda etapa se presenta con la aplicación de la entrevista en donde se recomienda que “es muy importante mantener una actitud cortés, aunque sin perder en ningún momento el control de la misma” (Zepeda, 2008, p. 183). En este punto se establece el rapport, es decir un ambiente

agradable, de simpatía y equilibrio, en el cual se busca que el candidato se sienta cómodo a la hora de responder. Se formulan las preguntas de acuerdo al tipo de entrevista establecido y se le otorga al candidato la información conveniente a cerca de la organización, sus características, valores, condiciones de trabajo, así como los requerimientos y exigencias de la vacante, terminando con un cierre por parte del entrevistador. La última etapa es la evaluación, el entrevistador debe poner por escrito los aspectos más importantes y tomar decisiones respecto al candidato, si debe rechazarse o aceptarse y cuál es su posición respecto a los demás aspirantes al puesto (Chiavenato, 2011).

2.6.2.2 Pruebas de Conocimientos y Habilidades

Otro de los aspectos fundamentales a considerar para la contratación de un nuevo personal es tener la certeza de que éste cuenta con las habilidades y conocimientos adecuados para desempeñarse de manera eficaz en su puesto. Por lo tanto, se emplean herramientas que permiten a la organización evaluar dichos conocimientos y habilidades que el candidato ha adquirido mediante el estudio, la práctica o el ejercicio (Chiavenato, 2011). Estas herramientas medirán el grado de conocimiento o capacidad que tenga cada aspirante.

Tal como menciona Grados Espinosa (2013):

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo o institución, se les denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior se les denomina experiencia. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor (p.234).

El reclutador, dentro del proceso de selección evalúa con las herramientas adecuadas dichos conocimientos. Estas herramientas pueden ser pruebas orales, donde se utilizan preguntas y respuestas verbales, pruebas escritas como lo son los exámenes o cuestionarios y pruebas de realización, las cuales se aplican mediante la ejecución de un trabajo o tarea referente al puesto a

desempeñar (Chiavenato, 2011). Es recomendable aplicar estas herramientas en un momento temprano del proceso de selección, pues no tendría objeto alguno continuar con todas las fases si el candidato no reúne los requisitos de conocimientos o habilidades que demanda la organización.

2.6.2.3 Exámenes Psicométricos y de Personalidad

La evaluación psicológica es una parte muy importante en el proceso de selección, los exámenes psicométricos miden habilidades cognitivas, aptitudes, personalidad y otros aspectos relevantes para el desempeño laboral. Chiavenato (2011) lo define como: “una medida de desempeño o realización por medio de operaciones mentales o manuales de elecciones o de lápiz y papel, constituyen una medida estandarizada de modelos de conducta” (p. 156). La función es comparar estos modelos en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

A diferencia de las pruebas de conocimientos o habilidades que miden la habilidad que tienen los candidatos, los exámenes psicológicos miden las aptitudes individuales. Chiavenato (2011) describe a la aptitud como: “una habilidad en estado latente o potencial que se desarrolla o no por medio del ejercicio y la práctica” (p.156). Entonces tenemos que las aptitudes presentan la predisposición de una persona o el potencial que tiene para adquirir alguna habilidad, proporcionando así un pronóstico sobre el desarrollo del candidato.

En el pasado durante mucho tiempo las organizaciones relacionaban un cociente intelectual alto con un buen desempeño laboral, por lo que se centraban en solo aplicar pruebas que midieran este tipo de inteligencia, en la actualidad se entiende que las características de un empleado eficaz varían en relación al puesto que se busca desempeñar y es por ello que se requiere un estudio más profundo a cerca de las aptitudes que presentan los candidatos. A partir de esto comenzó el interés por medir otro rasgo importante del ser humano; la inteligencia emocional, la cual se considera un

factor importante en la integración de equipos de éxito y en el logro de objetivos, consiste en la capacidad de tener conciencia de los sentimientos, saber administrar el temperamento, ser optimista y solidario, además de tener empatía con los sentimientos de otras personas (Daniel Goleman, citado en Chiavenato 2011 p.158)

Más tarde comenzaron a utilizarse pruebas proyectivas y de personalidad, estas son de utilidad para analizar los distintos rasgos de personalidad, determinados por el carácter ya sea adquiridos o fenotípicos o por el temperamento ya sea innatos o genotípicos. Entendiendo así al rasgo de personalidad como una característica del individuo (Chiavenato 2011). Este análisis de características nos da como resultado una distinción entre un candidato u otro. Es importante mencionar que tanto la aplicación como la interpretación de una prueba psicométrica exigen la participación de un psicólogo.

2.7 Evaluación de Resultados

Como todo proceso que llega a un fin es importante realizar un análisis sobre la eficacia y funcionamiento del mismo. Chiavenato (2011) recalca que el proceso de selección: “debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer bien las cosas: saber entrevistar, aplicar exámenes de conocimientos válidos y precisos, dotar al proceso de selección rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos etc.” (p. 160). Se propone elaborar una estructura para poder evaluar la eficacia del proceso, la cual consiste en tres segmentos, en primer lugar, está el costo de personal, que comprende a quienes administran el proceso de selección, se toman en cuenta sus salarios y prestaciones, así como el tiempo dedicado al proceso. El segundo segmento son los costos de operación, comprende las llamadas telefónicas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados, anuncios de reclutamiento, viajes y gastos en exámenes médicos de admisión etc. y el tercer segmento es el de costos adicionales, donde se incluyen otros

costos como equipo, software, mobiliario, instalaciones etc. (Chiavenato 201, p.161). Una correcta selección del personal recupera la inversión empleada en el proceso de la misma.

Capítulo III Metodología de la Investigación:

3.1 Definición de las Variables

VD Rotación externa del personal: Se le denominara rotación externa al fenómeno ocurrido en la organización que implique la salida de uno de sus miembros, esto no necesariamente significa que es por voluntad del miembro, pues también será rotación externa si la empresa programa o decide la salida de algún trabajador o trabajadores, sin embargo para efectos de la investigación se consideraran importantes los indicios que sugieran que algún empleado este tentativamente en riesgo de dejar de laborar con la empresa ya sea su voluntad o no.

VI Adecuado proceso de reclutamiento y selección: Se habla de reclutamiento y selección desde el momento en que uno de los encargados de la empresa decide que será necesario contratar un nuevo integrante a la plantilla de trabajadores, en ese momento comienza la logística sobre cuál es el medio adecuado por el que se dará a conocer la vacante, el proceso continua con el trato que se le da a los candidatos o aspirantes que pretendan cubrir el puesto solicitado, pues se espera que exista un protocolo a seguir para seleccionar al personal idóneo, el proceso terminara luego de pasar por un análisis detallado de los aspirantes el cual incluye una entrevista, la aplicación de pruebas psicológicas o psicométricas, un estudio psicosocial; entre otras herramientas y técnicas de recolección de datos, Para finalizar una toma de decisión para elegir al candidato.

3.2 Descripción de la Metodología

La presente investigación obedece a un enfoque cualitativo, el cuál de acuerdo a Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018) “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto”. De igual manera Taylor & Bogdan (1994) indican que, “se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos, las propias palabras de las personas habladas o

escritas, y la conducta observable” (p.20). El enfoque cualitativo parte de una perspectiva fenomenológica donde la conducta humana, lo que la gente dice o la forma en que actúa, es debido a la manera en que percibe su mundo, por lo que para efectos de la investigación se intentó ver las cosas desde el punto de vista de la población, tomando en cuenta también las bases que tiene en el interaccionismo simbólico que de acuerdo a Taylor & Bogdan (1994) se “atribuye a la importancia primordial a los significados sociales que las personas asignan al mundo que los rodea” (p.24) . El interaccionismo simbólico se basa en tres premisas. La primera es que las personas actúan respecto de las cosas sobre la base de los significados que estas cosas tienen para ellas. Por lo tanto, es el significado lo que determina una acción. La segunda premisa es que dichos significados son productos sociales que surgen durante la interacción, por último, la tercera premisa consiste en que, los actores sociales asignan significados ya sea a situaciones, a personas, a cosas o a sí mismos a través de un proceso de interpretación (Taylor & Bogdan, 1994). De acuerdo a este señalamiento teórico podemos identificar el porqué de las diferentes perspectivas de cada persona, puesto que cada individuo ha tenido experiencias diferentes y ha aprendido distintos significados sociales, he aquí la importancia y la base para la utilización del enfoque cualitativo pues nos da un acercamiento directo a las experiencias y discursos que tiene la población seleccionada sobre la percepción que tuvieron del proceso de reclutamiento y selección de personal al que fueron sometidos, permitiendo obtener información de primera mano a cerca de las opiniones de cada uno.

El enfoque cualitativo también se sustenta en el razonamiento inductivo por lo que tiene una mayor capacidad de generación teórica, y al ser un tema de investigación poco estudiado en la región se aspiró a elaborar posiciones teóricas originales, dejando pauta a posibles investigaciones posteriores que ayuden a consolidarlas.

Tomando en cuenta las características particulares del tema de investigación se llega a la conclusión de abordar a la misma desde un diseño de estudio de caso. Los estudios de caso son utilizados cuando lo que se desea es investigar las causas de un acontecimiento específico, tiende a perseguir datos cualitativos aunque también puede agregar datos cuantitativos, entre las herramientas disponibles para realizar un estudio de caso se encuentran las entrevistas, encuestas, métodos de observación y descripción, entre otros, finalmente el principal objetivo de un estudio de caso se centra en aportar información nueva e inesperada del tema, proponer medidas prácticas a modo de soluciones a un problema y abrir líneas de investigación (Ortega, 2021). Por su parte Hernández-Sampieri y Mendoza (Citados en Hernandez Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio , 2014) Describen al estudio de caso como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. Tal es el caso del tema “los efectos de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en la rotación externa de la empresa HOLAA”, donde se pretende investigar el fenómeno de rotación como consecuencia del proceso de reclutamiento y selección que se ha empleado para integrar nuevo talento al equipo de trabajo.

La investigación a realizarse es de tipo explicativa ya que determinará las relaciones entre variables a partir de los factores que pueden explicar el fenómeno que se estudia, es decir explicar cuáles son aquellos efectos que tiene un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado en la rotación externa de la empresa. Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018) establecen que: “Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (p.111-112). Por lo

tanto este tipo de alcance resulta ideal para recopilar y abordar cada una de las experiencias individuales de la población a estudiar.

3.3 Población y Muestra

En toda investigación es necesario establecer parámetros que pongan límites claros a la misma, en esta ocasión se describirán estas limitaciones relacionadas a la población y muestra. De acuerdo con Lepkowski (Citado en Hernandez Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio , 2014) la población en términos de investigación es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Esto quiere decir que la población es una parte amplia y general de donde puede aplicarse un estudio, en el caso de la presente investigación la población es la empresa HOLAA, siendo conformada por distintas sucursales distribuidas en 3 estados y 4 municipios. Por otro lado (Hernandez Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio , 2014) establecen que “muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos” (p.173). De igual modo la muestra tiene variaciones según el tipo de investigación, en este caso se planea utilizar un tipo de muestreo no probabilístico. Cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad sino más bien la selección por propósitos específicos, ya que en este tipo de muestreo los elementos de estudio dependerán por completo de las características que exija la investigación (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Así mismo es importante especificar que el tipo de muestreo no probabilístico que se llevará a cabo, tiene por nombre “muestras diversas o de máxima variación”, así lo establecen Hernandez Sampieri & Mendoza Torres (2018) pues mencionan que, “Estas muestras son elegidas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad de casos para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (p.431).

Es por tanto que la investigación tomará solo a aquellos empleados y exempleados que forman o han formado parte de la empresa HOLAA, específicamente en el área de ventas, esto es así ya que es el área donde se ha presentado mayormente la rotación externa del personal. La muestra está conformada únicamente por personas del género femenino cuyas edades oscilan entre los 18 y 25 años. Cinco de las participantes formaron parte del personal de ventas en la empresa, sin embargo, hoy en día son catalogadas como exempleadas y tres representa al número de participantes quienes aún trabajan en el departamento de ventas (vendedoras vigentes), estas últimas perteneciendo a una sucursal distinta; y en ambos casos limitándose al territorio de Huejutla de Reyes Hidalgo.

3.4 Técnicas e Instrumentos Utilizados

Para la realización de la presente investigación será necesario emplear técnicas, instrumentos y estrategias que permitan a los investigadores recabar información pertinente de distintas fuentes, algunas de las técnicas necesarias serán la escucha activa, la observación, el diálogo, entre otras técnicas de comunicación, por otro lado algunos de los instrumentos utilizados han sido diseñados y dirigidos específicamente a la población seleccionada, mientras que otros serán retomados de algunos autores quienes ya han comprobado la eficacia y utilidad del instrumento.

Se optó por presentar cada instrumento a modo de fichas técnicas, especificando en cada uno el número de anexo en el que se puede observar cada una de estas herramientas de investigación.

3.4.1 Fórmula Para Calcular el Índice de Rotación de Personal

Ver Anexo 11

Nombre	Fórmula para calcular el índice de Rotación de Personal
Descripción	La fórmula permite identificar el porcentaje de rotación que existe en una empresa dentro de un periodo de tiempo determinado.
Objetivo	Conocer el índice de rotación de personal que tuvo lugar durante el primer semestre del año 2023 en las sucursales "HOLAA TRENDY".
Autor	I. Chiavenato

3.4.2 Entrevista Semi Estructurada

Ver Anexo 4, 5 y 6.

Tipo de entrevista	Entrevista semiestructurada
Descripción de la entrevista	Se considera que las entrevistas semiestructuradas ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. Consiste en preguntas de opciones múltiples y abiertas.
Objetivo	Se busca abordar los principales motivos por lo que los exempleados tomaron la decisión de terminar sus labores en la empresa, así como la perspectiva tanto de ellos como de los empleados actuales sobre el proceso de reclutamiento y selección que tuvieron.
Lugar y fecha de aplicación	Huejutla de Reyes Hgo. Junio 2023
Modalidad	Virtual
Duración	20 min.
Perfil del entrevistado	Exempleados y empleados actuales de la empresa Holaa Trendy.

3.4.3 Entrevista a Expertos

Ver Anexo 3

Tipo de entrevista	Entrevista a expertos
Descripción de la entrevista	Se centra en entrevistar a personas instruidas en temas relacionados con la investigación a la que se pretende llegar, con el fin de contar con sus conocimientos y experiencia en el ámbito.
Objetivo	Se busca conocer los efectos del proceso de reclutamiento y selección de personal en la rotación de las organizaciones.
Lugar y fecha de aplicación	Huejutla de Reyes Hgo. Junio 2023
Modalidad	Virtual
Duración	1 hora
Perfil del entrevistado	Lic. En Psicología, con una trayectoria de más de 15 años de experiencia en el área de Recursos humanos (reclutamiento y selección de personal). Lic. En Administración de empresas, con más de 25 años de experiencia en la aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicométricas orientadas al reclutamiento y selección de personal.

3.4.4 Técnica Cleaver

Ver Anexo 7,8,9 y 10.

Nombre de la prueba	Técnica Cleaver
Autor	J.P Cleaver
Año	1959
Área en que se aplica	Organizacional; Selección de personal, promoción interna, capacitación y desarrollo, etc.
Objetivo	Contribuir con una herramienta objetiva, rápida y fácil de utilizar, en la tarea de identificar al mejor candidato para un puesto de trabajo.
Que mide la prueba	La compatibilidad entre el perfil del puesto y el estilo personal del evaluado en 4 factores: Dominancia, influencia, constancia y apego. Se toma la autodescripción de la persona en tres tipos de situaciones: Comportamiento diario (T) motivación (M) bajo presión (I).
Tipo de aplicación	Individual o Colectiva
Materiales de aplicación	Lápiz, hoja de auto descripción.
Materiales de interpretación	Manual, plantilla de Factor Humano, gráfica.
Consigna	Las palabras descriptivas aparecen abajo, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M, a la palabra que mejor lo describa. Ponga una X bajo la columna L, a la palabra que encada serie menos le describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra L en cada serie
Duración de la prueba	30 min.

3.5 Cronograma

Mes	Marzo	Mayo	Julio	Septiembre	Noviembre
Actividad	Abril	Junio	Agosto	Octubre	
Capítulo I Planteamiento del problema					
Capítulo II Marco teórico					
Capítulo III Diseño de la investigación					
Capítulo IV Análisis de los resultados					
Capítulo V Entrega de tesis					

Capítulo IV: Descripción de Resultados:

4.1 Resultados de Entrevistas a Expertos

El diseño de una entrevista a expertos fue necesario para recabar información de profesionales quienes han tenido un acercamiento al área organizacional, y conocen la importancia de conceptos como el proceso de reclutamiento y selección de personal, del mismo modo, conviene mencionar que la teoría existente no es suficiente para dimensionar los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones, comprobando una vez más, que la teoría es superada por la práctica.

Categorías	Opinión de la experta: Susana Elizabeth Gonzales Navarro
Proceso de reclutamiento y selección adecuado	Un proceso de reclutamiento y selección de personal es adecuado cuando, se tiene presente que el departamento de recursos humanos es un organismo donde todo está ligado, pues se debe contemplar desde los elementos que conforman a la organización como; el organigrama, la estructura jerárquica, el ambiente laboral, hasta procesos más detallados como lo es, delimitar las funciones del puesto vacante, describir el rol del empleado, tener un formato de solicitud de personal, describir de manera general el tipo de personal que se pretende encontrar (años de experiencia, conocimientos, habilidades, etc.), conocer las herramientas de reclutamiento (y como aplicarlas de acuerdo a la población a las que vayan dirigidas), tener un conocimiento amplio de la aplicación e interpretación de baterías de pruebas psicológicas, realizar una búsqueda de referencias laborales, diseñar y aplicar encuestas socioeconómicas.

Proceso de reclutamiento	Es muy importante tomar en cuenta el puesto a cubrir y el tipo de aspirantes deseados, una vez delimitados estos parámetros, se pasa a la fase de difusión en la que se emplean distintas estrategias para dar a conocer el puesto vacante, entre las que destacan el uso de internet (redes sociales, anuncios publicitarios, plataformas encargadas de difundir noticias sobre puestos de trabajo, etc.), periódico, folletos, carteles, entre otros. Recurrir a la estrategia ideal es fundamental pues se corre el riesgo de no obtener el resultado obtenido lo que implican costos extra al proceso de reclutamiento.
Proceso de selección	La selección de personal es una labor que se vuelve fácil en tanto se haya aplicado un adecuado proceso de reclutamiento, esto es así debido a que una vez que se tiene un perfil general de las características del empleado, lo único que resta por hacer es identificar cuál de los aspirantes cuenta con las habilidades necesarias para desempeñar el labor eficazmente, de este modo se garantiza que el nuevo empleado cuente con los requisitos mínimos y se habitan los casos donde se contrata a personal sobre calificado, los cuales son propensos a la rotación.
Riesgos de un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal	Los riesgos que trae consigo llevar a cabo un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal representa distintos problemas dentro de la empresa, por un lado, el proceso de reclutamiento y selección implica una inversión de capital, lo que significa que los

	<p>errores cometidos en este proceso representan pérdidas económicas para la empresa además de gastos de tiempo y equipo (herramienta y técnicas utilizadas durante el proceso). Por otro lado además de las implicaciones económicas, un proceso de reclutamiento y selección de personal inadecuado o erróneo puede tener como resultado la incorporación de personal violento, agresivo, con sensibilidades derivadas de enfermedades como la diabetes, problemas cardiacos, etc., esta selección ocurre muchas veces por no poner énfasis en los detalles a la hora de seleccionar el personal, el cual una vez dentro de la organización puede afectar el clima laboral, el ambiente organizacional y desde luego generar rotación de personal.</p>
Conclusión	<p>La rotación de personal es un fenómeno que ocurre por un sin número de factores, sin embargo si se realizara un proceso de reclutamiento y selección de personal ideal en todos los puestos de la organización, disminuiría drásticamente la rotación, pues con base a su experiencia tener al personal perfecto no garantiza detener la rotación pero si garantiza mejorar en gran medida otros aspectos de la organización, mismos que influyen en el resto del personal generando mejores condiciones laborales y por lo tanto mayor permanencia en sus puestos.</p>

Categorías	Opinión de la experta: Arabel Casanova
<p>Proceso de reclutamiento y selección de personal</p>	<p>El proceso de reclutamiento y selección de personal es aquel Proceso que comienza desde que se genera la vacante dentro de una empresa u organización, hasta que se llega a la decisión de contratar a algún candidato, este proceso implica distintas partes y depende del tipo de vacante a cubrir así como de los aspirantes, pues tal como lo menciona, no es lo mismo el proceso que se lleva a cabo para contratar a un operario que a un experto en ventas, así como no es lo mismo procesar a un par de aspirantes que a quince o veinte.</p>
<p>Importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal</p>	<p>El proceso de reclutamiento y selección es además de necesario, diverso y variable. Este proceso resulta de gran importancia ya que de él depende en gran medida la productividad o riesgos que asumirá la organización.</p>
<p>Inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal</p>	<p>Llevar a cabo un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal resultaría en grandes pérdidas de capital por parte de la organización, esto es así por lo que la experta llamó costos ocultos, los cuales se refieren a los gastos implicados en el proceso de reclutamiento y selección, mismos</p>

	<p>que comienzan a partir de las estrategias por las que se darán a conocer los puestos vacantes, el tiempo invertido en la entrevista, los gastos derivados del material utilizado en la aplicación de las pruebas para seleccionar el personal idóneo, eso sin mencionar la ineficiencia que implica tener un nuevo miembro dentro del personal, pues por la inexperiencia no dará el resultado deseado y sin embargo ya se estará considerando su sueldo incluso si su desempeño es insuficiente, tomando en cuenta todos estos gastos (entre otros), resulta alarmante pensar que el nuevo talento concluya sus labores con la organización, pues ya se ha invertido en este.</p>
<p>Perfil profesional encargado del proceso de reclutamiento y selección</p>	<p>Idealmente se refiere a un psicólogo organizacional, aunque comúnmente en estos puestos se tiene a un administrador o un psicólogo, sin embargo por si solo un administrador no cuenta con la destreza necesaria para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección, de igual modo un psicólogo no tiene la perspectiva interna de la organización para saber qué candidato se necesita para el puesto, dicho en otras palabras, el administrador sabe que buscar pero no sabe cómo encontrarlo, por su parte el psicólogo sabe cómo encontrar pero no sabe que buscar. Es por ello que ambas disciplinas convergen en la psicología organizacional, un perfil con la destreza y el</p>

	<p>conocimiento necesario para garantizar desde una perfilación hasta una selección. Por otro lado en el mundo real; menciona la experta, es común ver encargados de recursos humanos que no son psicólogos organizacionales, administradores ni psicólogos y aun así pueden desempeñar un buen proceso de reclutamiento y selección, esto pasa por que independientemente del perfil profesional el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección debe ser un profesional con capacidad de análisis, deducción y organizado, así mismo es necesario que tenga buena memoria, capacidad de observación y crítica, que cuente con excelentes habilidades de comunicación, liderazgo y sobre todo con buena ética profesional, una persona que no se corrompa porque en este puesto los errores cuestan caro.</p>
<p>Pruebas psicométricas</p>	<p>Son herramientas diseñadas para indagar en aspectos específicos de los aspirantes y se dividen en tres grupos los cuales son: pruebas de inteligencia, comportamiento y personalidad. La licenciada Arabel recomienda aplicar las pruebas psicométricas antes que la entrevista, esta idea la justifica afirmando que: las pruebas revelan factores a tener en cuenta de cada aspirante, una vez identificados ciertos puntos de interés se procede a hacer una</p>

	<p>entrevista enfocada a comprobar los resultados de las pruebas, por ejemplo: si se aplican algunas pruebas y el participante arroja un resultado inquietante como algún rasgo de agresividad o conductas antisociales, en la entrevista se le preguntaría con mayor énfasis acerca de estos dos aspectos, después de todo nadie quiere trabajar con una persona agresiva y antisocial. De este modo se protege a la empresa de amenazas potenciales o situaciones que de no detectarse a tiempo terminarían siendo peligros inminentes, poniendo en riesgo factores tan importantes como lo son la cultura organizacional, clima organizacional y en algunos casos generando rotación de personal.</p>
Conclusión	<p>La licenciada Casanova menciona que un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal definitivamente si disminuye el porcentaje de rotación en una organización, sin embargo, no sirve de nada que se reclute y seleccione al candidato “perfecto” si se expondrá a una cultura, clima y ambiente organizacional que terminaran por provocar la rotación de un posible talento prodigio, pues quien provoca mayormente la rotación es la insatisfacción laboral.</p>

4.2 Resultados de Entrevistas a Empleados

Encontrar el diseño adecuado de entrevista resulta de gran importancia, pues de acuerdo con la investigación, los datos que se pretenden encontrar son variados y dependen de las experiencias de los entrevistados, es por ello que se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada, dirigida a los empleados encargados de las ventas en las sucursales “HOLAA TRENDY” dentro del territorio de Huejutla de reyes Hidalgo, el objetivo principal es conocer el proceso que se llevó a cabo desde el momento en el que se interesaron en el puesto de trabajo, hasta que ocurrió su contratación, es decir, identificar como fue su proceso de reclutamiento y selección de personal o si este se llevó a cabo. Los resultados fueron los siguientes.

Desde el inicio las entrevistas se destinaron a un solo tipo de empleadas (vendedoras), esto fue así porque se manifestó rotación mayormente en esos puestos, en su mayoría las empleadas entrevistadas comentaron que el puesto que desempeñan en la organización lo obtuvieron a partir de un anuncio que vieron afuera de las instalaciones de la empresa, una minoría comento haberse enterado del puesto por un anuncio publicado en un artículo de un periódico local, por unanimidad refieren haber tenido un proceso de selección corto, una vez enteradas del puesto se dispusieron a ponerse en contacto con las oficinas de la empresa encargadas de recibir las solicitudes formales de los aspirantes, en este primer contacto se les notificó que debían entregar una solicitud elaborada, seguida de alguna identificación oficial, además de presentarse en una fecha determinada para una entrevista (también llamada primer filtro). Llegado el día de la entrevista las ahora empleadas comentan haber respondido algunas preguntas de carácter identificativo como nombre, fecha de nacimiento, domicilio, etc., y algunas otras preguntas personales como integrantes de familia, estado civil, planes a futuro, etc., hasta este punto de las entrevistas las opiniones serían similares, sin embargo, la experiencia de este primer filtro fue variada. Algunas

comentan que fue una entrevista sencilla y agradable, pues les permitió conocer a los encargados del personal y no sentían ningún tipo de incomodidad por parte de la entrevistadora; mientras que otras describieron sentir nervios y ansiedad antes y durante la entrevista, pues tocaron temas sensibles de tratar como problemas familiares y situaciones problemáticas en sus relaciones, mismas que les provocaban complejos y desánimos por sentir que no las contratarían, fue entonces que el primer filtro para algunas fue sencillo y llevadero, mientras que para otras representó una entrevista con momentos tensos, incómodos y estresantes. Una vez concluida la primera entrevista fueron referidas a la segunda entrevista también llamado segundo filtro, el cual lo llevó a cabo un segundo encargado del proceso de selección de personal, en este segundo filtro fueron repetidas las preguntas del principio, al parecer sin algún cambio aparente, una vez concluida la segunda entrevista fueron notificadas sobre qué día debían presentarse a recibir capacitación, pues se consideró integrarlas al equipo de trabajo. Las participantes mencionan no haber contestado ningún tipo de prueba psicológica, psicométrica o de desempeño laboral que revelara algún indicio importante en su futuro desempeño dentro de la empresa, también añaden que durante el proceso de reclutamiento y selección fueron notificadas sobre algunos aspectos del trabajo a desempeñar, sin embargo una vez dentro de la empresa se dieron cuenta con el paso del tiempo que había labores que debían desempeñar las cuales no fueron mencionadas en ningún momento, en este punto las opiniones vuelven a variar pues por un lado opinan que realizar las tareas de las que no fueron notificadas no representan ningún problema, mientras que otras por su parte mencionan que se trata de labores que prefieren no hacer pero que tienen que hacer, mostrando en más de algún modo su descontento con esa situación. La opinión general de las empleadas es que la empresa HOLAA es un lugar en el que los trabajadores son recompensados por su esfuerzo, aunque esto no les parece justo en algunos momentos así mismo se mantiene un ambiente de atención y apoyo por parte de

los encargados, pero que también se siente una presión muy fuerte por la cantidad de horas trabajando, haciendo énfasis en lo incómodo que es estar de pie todo el día.

4.3 Resultados de Entrevista a Exempleados

Se optó por aplicar una entrevista semi estructurada debido a lo versátil que resulta ser para recabar información. “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández Sampieri , Fernández Collado , & Baptista Lucio, 2014 p.403). Es así que se buscó conocer las experiencias que hayan tenido los exempleados de la tienda HOLAA TRENDY durante el proceso de reclutamiento y selección de personal que siguieron antes de ser contratados, así como el motivo que ellos refieren sobre su separación con la misma empresa, los resultados fueron los siguientes.

Indicaron que los medios principales en donde se enteraron de la existencia de la vacante disponible fueron redes sociales (Facebook) y carteles a fuera de las sucursales. De igual manera en las entrevistas se mencionó que el proceso que siguieron fue la entrega de solicitud de empleo, misma que se revisó en una entrevista establecida realizada por la persona a cargo R.R.H.H. Parte de la población indica que se les hizo mención de ser una primera entrevista de filtro y se les llamaría en caso de pasar a la segunda etapa, sin embargo, se les llamó a los pocos días ofreciendo el puesto y omitiendo esta segunda fase. Por otro lado, una parte más de la población indicó que quién le realizó la entrevista fue la dueña de la empresa de una manera más sencilla, sin pasar por ninguna fase, ni con un formato de entrevista establecido, preguntas sencillas a cerca de experiencia en otros empleos, ocupaciones actuales y disponibilidad de horario. La experiencia de la población durante la entrevista fue mayormente cómoda, siendo entrevistas cortas, y de manera agradable, no obstante, se obtuvo una respuesta en donde se expone una experiencia regular, con

preguntas que desde el punto de vista del participante no eran necesarias, resultando así un sentimiento de incomodidad. Todos coincidieron en que no se les aplicó ningún tipo de prueba psicológica durante el proceso de reclutamiento y selección, y que se les dieron todos los datos necesarios a cerca de la vacante a la que se estaban postulando, así como un espacio para despejar todas las dudas relacionadas al empleo. También refieren que en su estancia en la empresa se les otorgaron mayores responsabilidades de las que fueron indicadas en un principio, y que dichas actividades no fueron remuneradas, siendo este uno de los motivos más frecuentes de la separación con la empresa. Otro motivo presente en los participantes fue el perseguir un mejor puesto y sueldo fuera de la institución, pues eran personas preparadas con un grado de estudio mayor. De igual manera se les preguntó a los participantes si el departamento de R.R.H.H. había realizado una entrevista de separación cuando decidieron salir de la empresa, en donde indicaron que no, al salirse no se les volvió a contactar.

4.4 Resultados de Entrevista RRHH

A continuación, se presentan los resultados obtenidos posterior a la aplicación de la entrevista semiestructurada, la cual resulta ideal por su naturaleza precisa y flexible a la hora de recabar la información, fue diseñada con el objetivo de conocer la manera en que el departamento de Recursos Humanos aplica el proceso de reclutamiento y selección de personal, y dirigida al personal que conforma el departamento de Recursos humanos en la empresa HOLAA TRENDY.

La persona entrevistada indicó que si bien el proceso que se realiza no es un proceso ya estandarizado. Se hace de manera básica y con ciertos cambios de acuerdo a la situación que se presente. Mencionó que con el tiempo han ido implementando nuevos métodos en el proceso para poder contratar al personal de manera más acertada.

Los medios que utilizan para atraer a los candidatos para el puesto son redes sociales, periódico, volanteo y carteles afuera de las sucursales. Menciona también que solo se utiliza la entrevista como herramienta de selección, en la cual se toman en cuenta aspectos que consideran necesarios para beneficio de la empresa, como son la actitud, facilidad de palabra, ser dinámico y la experiencia en trabajos anteriores. Al ser la entrevista la única herramienta utilizada se indicó que es dónde se pone el mayor énfasis a la hora de tomar la decisión de elegir a mejor candidato. Actualmente quién está a cargo del departamento de RH es también el Gerente general de la empresa por lo que se informó que es quién toma la decisión final de la contratación. Indicó también que como seleccionador pretende que los empleados no tengan problemas con la conducta, así como con las habilidades necesarias para el puesto a desempeñar, todo esto con el fin de no tener problemas con ellos durante su estancia en la empresa. Menciona que la empresa si cuenta con oportunidad de crecimiento siendo este proporcional al desempeño del empleado, ya sea un crecimiento de manera económica o un ascenso. Menciona también que la empresa se maneja por contratos y que cuando un empleado no cumple con las expectativas del puesto ya no se le renueva, y da como ejemplo un contrato ya no renovado donde el empleado tenía inasistencias regulares alegando situaciones que resultaban ser mentira. Y retomando el ejemplo se le preguntó si se había tomado en cuenta estas posibles situaciones en el proceso de reclutamiento y selección en donde indicó que no, era algo que no se había contemplado.

Se habló también a cerca de la existencia de la rotación del personal, donde el entrevistado indicó que por la existencia del mismo y la necesidad de cubrir vacantes habían optado por ya no mostrar exigencia a la hora de seleccionar. También mencionó que cuando un empleado se separa de la empresa no se le realiza una entrevista para conocer el motivo de su separación ni para conocer las impresiones que tuvo de la empresa. Indicó para concluir que, desde su punto de vista

no considera que se esté llevando a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que las entrevistas se realizan de manera subjetiva. Si bien tienen la base no cuentan con la estructura necesaria para llevar a cabo un proceso adecuado.

4.5 Resultados de la Prueba Cleaver

En cualquier empresa existen distintos puestos y cada uno de ellos implica diferentes responsabilidades y aptitudes que debe tener el personal a cargo, en otras palabras, no se requieren de las mismas características cuando se habla de un gerente y un contador, o de un vendedor con el de un cajero, con esto se pretende que quede claro que las destrezas del personal deben ser proporcionales al puesto a ocupar y para ello se cuenta con la prueba Cleaver. Esta prueba lleva por nombre Técnica Cleaver y tiene su origen en los Estados Unidos de América, el autor de este instrumento se llama JP Cleaver, el tiempo de administración de esta prueba es de 15 a 20 minutos y mide un rasgo llamado Factor Humano, el cual es la descripción de un puesto a cubrir dentro de una organización o empresa (Santos, 2011). La correcta aplicación e interpretación de este instrumento garantiza una perspectiva confiable de las características con las que cuenta una persona n comparación con las características necesarias para cubrir el puesto.

Cleaver 1 -Auxiliar de Recursos Humanos de la empresa HOLAA TRENDY

Comportamiento Diario (T): Es una persona perfeccionista, apegada al orden y a los métodos y sistemas, necesita conocer los hechos o procedimientos establecidos para tomar decisiones por lo que se apega meticulosamente a los estándares establecidos. Es una persona creativa, crítica con la gente y gusta de los retos en cuanto a análisis y originalidad.

Motivación Interna (D+): Desea autoridad y poder, tener oportunidad de crecimiento en la empresa, desea tener buenas prestaciones económicas y materiales, desea amplitud para operar, así como retos y actividades variadas que le permitan desarrollarse.

Motivación Externa (D+): Para poder desarrollarse de manera adecuada el empleado necesita identificarse con la empresa y tener conciencia sobre los resultados de sus acciones, así como de la existencia de sanciones, debe aprender a relajarse y aprender a comprender a las personas desarrollando la empatía, en cuanto actividades necesita tareas difíciles que supongan un reto, de igual manera adquiere experiencia más fácilmente mediante la práctica.

Comportamiento bajo presión (C+): Se deja abrumar por los detalles, en ocasiones se pone a la defensiva, se ata a procedimientos y métodos establecidos, depende de la supervisión, duda antes de actuar, se resiste a aceptar responsabilidad y la pasa a otras personas, antes de aceptar cambios demanda explicaciones completas.

Cleaver 2 -Gerente general y encargada de RRHH en la empresa HOLAA TRENDY

Grafica T – M – L (La siguiente descripción representa su comportamiento diario, motivación y el comportamiento bajo presión).

C/D – Adaptabilidad: Actúa de forma cuidadosa y conservadora, está dispuesto a modificar su postura con tal de llegar al objetivo dispuesto, es un seguidor ejemplar de las políticas hasta grado de parecer poco flexible o arbitrario; desea la armonía y prefiere las atmósferas favorables.

Grafica T (la siguiente descripción proporciona información de su comportamiento diario)

S/D – Paciente - Prefiere una tarea o proyecto a la vez, constante y consistentemente; prefiere áreas que requieren profundizar y especializarse, busca estabilizar su ambiente es ecuánime bajo las presiones.

C/I – Perfeccionista - Seguidor apegado al orden y los métodos o sistemas, necesita conocer los hechos o procedimientos establecidos para tomar decisiones, se apega meticulosamente a los estándares establecidos.

La participante tiene un resultado de C+ en las 3 graficas, esto quiere decir que la siguiente descripción se adecua a su comportamiento diario, motivación y comportamiento bajo presión, haciendo aclaraciones oportunas de cada uno de estos.

Es pacífico y adaptable para evitar conflictos, busca apreciación y es fácilmente herido por otros. Es leal, humilde, dócil, trata siempre de hacer las cosas lo mejor posible, es cauteloso, conservador, toma decisiones lentamente y no sin antes haber revisado minuciosamente la información disponible. Por su renuencia en la toma de decisiones puede esperar a ver las tendencias del grupo antes de decidir algo. Por lo general actúa de forma cautelosa y muy diplomática, es capaz de moldearse a la imagen que otros esperan de él. Hará lo posible por evitar conflictos y casi nunca "pasa por encima" de nadie. Gusta de la vida estable, ordenada y tiende a seguir procedimientos fijos tanto en su vida personal como en el trabajo. Es sistemático y así procede toda su vida tanto personal como profesional; es ordenado y premeditado, preciso, atento al detalle y se apegará fácilmente a métodos que le hayan dado resultado en el pasado.

Motivación interna: En ocasiones puede llegar a desear desarrollar sus labores en ambientes conocidos, atención y servicio de un superior para disminuir la carga de responsabilidad, personal a su servicio con quien comparar opiniones.

Motivación externa: Tiende a necesitar información exacta de las labores que realiza, al igual que puntos de vista distintos, apoyo de situaciones difíciles, mayor confianza y respeto a si misma.

Comportamiento bajo presión: cuando se encuentra en situaciones complicadas, en ocasiones se ata a procedimientos establecidos, se abruma por la naturaleza compleja de la situación, busca ayuda de otra persona para delegar responsabilidades, duda en la toma de decisiones, es sugestionable y fácilmente dirigible.

4.6 Resultado del Índice de Rotación de Personal

La empresa “HOLAA TRENDY” cuyas sucursales se encuentran en Huejutla de Reyes Hidalgo confirmó que el número de empleados registrados el primero de enero del año 2023 fue un total de 19, sin embargo 6 meses después el 30 de junio fueron reportados 17 empleados (2 empleados menos), entre estos mismos periodos de tiempo (enero-junio) se estableció un registro de 12 altas (nuevos empleados) y 11 bajas (exempleados). Tomando en cuenta lo anterior fue posible aplicar la fórmula para calcular el índice de rotación de personal, la cual indico un 63.8% de rotación, esto quiere decir que la empresa “HOLAA TRENDY” contó únicamente con un 36.2% de la fuerza operativa total, dicho en otras palabras; las actividades llevadas a cabo por esta empresa hidalguense durante la primera mitad del año 2023 fueron cumplidas con gran dificultad, al grado de hacer que sus empleados se esfuercen casi al doble para cumplir con los objetivos generales de esta, esta presión ejercida a sus empleados a su vez también es uno de los principales factores por los que existe este alto índice de rotación de personal.

4.7 Conclusión

Tal y como se mencionó en su momento la presente investigación busca conocer los efectos de un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en la rotación externa del

personal. Los libros, artículos académicos y archivos digitales que leímos se convirtieron en una base sólida para sustentar las entrevistas aplicadas y dirigidas a la población involucrada en dicha problemática, así como a expertos en el tema. También fuimos capaces de llevar a cabo la aplicación, calificación e interpretación de una prueba psicométrica llamada Técnica Cleaver, con el fin de identificar factores esenciales en el comportamiento de los encargados de una empresa. Una eficiente aplicación de dichas entrevistas y pruebas, así como un correcto y oportuno análisis de resultados nos lleva a generar conclusiones pertinentes sobre la factibilidad del estudio aplicado.

Un adecuado proceso de reclutamiento y selección debe conocer con exactitud el puesto que se quiere cubrir, las características que necesita poseer la persona idónea para el puesto, utilizar herramientas de atracción de candidatos tomando en cuenta a la población a la que se quiere llegar, así como la utilización de técnicas y herramientas tales como entrevista, pruebas psicométricas, encuestas, observación etc. que permitan identificar al candidato adecuado. El proceso de reclutamiento y selección de personal es necesario, diverso y variable pues de él dependerá la productividad o los riesgos que asumirá la organización, evidenciando entonces la importancia de llevarlo de manera adecuada.

En la empresa HOLAA TRENDY ubicada en Huejutla de Reyes Hgo. Manejan un proceso de reclutamiento y selección de manera subjetiva, el cual adaptan dependiendo a las circunstancias de tiempo para cubrir una vacante, el método de atracción de candidatos se basa en los recursos de los que ellos disponen sin tomar en cuenta al público al que se quiere acceder, se mantiene a la entrevista como única herramienta para la obtención de datos del candidato, lo que a su vez también la convierte en el punto clave para la selección del personal.

Haciendo comparación sobre la situación actual de la empresa HOLAA TRENDY con lo anteriormente expuesto se hace notorio que no cuentan con un proceso de reclutamiento y selección adecuado.

La rotación externa es la separación completa de un empleado con la empresa, ya sea por decisión de la empresa o voluntad del empleado. Cuando no existe un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal se cae en el error de integrar a la empresa a personas de las que no se tiene un conocimiento mayor sobre las aptitudes, habilidades, características, conductas o riesgos que pueden presentar para la organización. Es aquí cuando al no tener un conocimiento sobre dichas características no se puede predecir un comportamiento que podría ser perjudicial para los objetivos de la empresa, por ejemplo; la aplicación de una inadecuada entrevista en donde el reclutador no logra discernir cuales son los planes a corto o mediano plazo del candidato y este usa a la empresa como un medio en lo que encuentra “algo mejor”, o una selección sin haber usado pruebas psicométricas que podrían haber arrojado información sobre la personalidad agresiva de un empleado, e incluso contratar a un candidato adecuado para las funciones del puesto pero que no converge con el clima organizacional de la empresa, de igual manera si no se realiza el proceso adecuado la empresa no podría brindarle al personal las condiciones en las que pueda desarrollar todo su potencial laboral creando así inconformidades por parte de ambos que eventualmente terminan con la rotación del empleado. Tener una constante rotación externa de personal se deriva en múltiples pérdidas económicas para la organización. En este punto se recalca también la importancia de una persona con el perfil adecuado en el área de R.R.H.H. idealmente un Psicólogo Organizacional, aunque la importancia radica en las características que debe poseer para realizar un proceso adecuado, tales como capacidad de observación, comunicación, análisis y deducción, ser una persona organizada, con liderazgo y ética profesional. De esta manera la presente

investigación nos lleva a considerar estos ejemplos como efectos directos del proceso de reclutamiento y selección de personal en la rotación externa, concluyendo así que con un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal hay mayor riesgo de rotación externa y viceversa; con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal la rotación externa disminuye en gran medida. Dicho de otro modo, los efectos del reclutamiento y selección de personal en la rotación externa de la empresa HOLA TRENDY ubicada en Huejutla de reyes Hidalgo son:

- Clima organizacional

El clima organizacional es un conjunto de características del entorno laboral, que son percibidas de manera directa o indirecta por los empleados, afectando su motivación y comportamiento. Cuando no se realiza un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal se podría integrar a la empresa a personas que causen un desequilibrio en el clima de la misma, personas conflictivas, con tendencia al robo, tolerancia baja a la frustración o personas pasivas en un ambiente en el que se requiere mayor actividad, etc. Estas situaciones llegan a crear un ambiente de inestabilidad o nerviosismo en cada empleado provocando la necesidad de buscar nuevos entornos y oportunidades laborales. Por el contrario un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal tiene la capacidad no solo de evitar dicho panorama desfavorable para la empresa, sino que además es capaz de mejorar en todo sentido el clima organizacional.

- Gastos múltiples

Cuando existe la necesidad de llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal es porque se necesita satisfacer la necesidad de la empresa de cubrir un puesto de trabajo, entonces comienzan los gastos que debe asumir la empresa; en esencia los empleados reciben un sueldo a cambio de su tiempo, entonces es justo decir que dentro de una empresa el tiempo que los

empleados pierden en labores no necesarias son pérdida de dinero, dinero que tiene que pagar la empresa, en algunos casos cuando existe una vacante, los empleados deben dejar su puesto de trabajo intentando cubrir momentáneamente el puesto para que no hayan más pérdidas, mientras tanto el proceso de reclutamiento y selección de personal también genera gastos de tiempo (en el personal empleado para reclutar), equipo (en los medios utilizados para difundir el puesto vacante) y desde luego dinero (en todo el proceso por que como se estableció previamente el tiempo se traduce en dinero), aun cuando se tiene al trabajador que cubrirá el puesto los gastos continúan pues este nuevo empleado necesitará de más personal que lo asesore y capacite provocando que ellos mismos desatiendan sus respectivas labores, además el recién contratado no será capaz de ser productivo y eficiente al menos hasta después de aproximadamente tres meses, mismo tiempo que ya se estará invirtiendo en su sueldo. En este punto se espera que después de toda esta inversión se cuente con un miembro valioso, cómodo y satisfecho con sus labores, sin embargo la realidad es que si el proceso de reclutamiento fue deficiente lo más probable es que este nuevo talento abandone sus labores generando una vez más la necesidad de comenzar con el proceso desde cero, estas enormes pérdidas económicas que la empresa asume disminuyen la posibilidad de crecimiento por parte de los empleados, aumentando la posibilidad de sufrir rotación externa; en otras palabras la empresa tiene el potencial de ahorrar una gran cantidad de recursos (tiempo, equipo y dinero), si ésta cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

- Satisfacción laboral

El proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser claro, tanto lo que la empresa busca en el candidato como la información que se le proporciona a este sobre la vacante. De esta manera se tiene la seguridad de unir a la organización a personas con intereses y objetivos comunes, lo cual facilita la estancia de los mismos dentro de la empresa, generando lealtad por

parte de los trabajadores lo que se traduce en una menor rotación de personal. Si se omite información es probable que el candidato genere expectativas que lo hagan sentir insatisfecho ya una vez en el puesto. Otra situación que puede desencadenar la insatisfacción laboral es haber contratado a personal que busca oportunidades de crecimiento para un puesto en el que no las hay. En ambos ejemplos el empleado podría no sentirse satisfecho con las labores que desempeña ni con el puesto en el que se encuentra, generando con ello las condiciones básicas para que se presente la rotación externa de dicho miembro.

- Comportamiento organizacional

Un modo simple pero práctico de definir el comportamiento organizacional puede ser la interacción que hay entre de los empleados dentro de la empresa, por lo tanto, resulta de vital importancia que al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal se tomen en cuenta las características de cada candidato para así contratar a la persona que no solo se adecue con las necesidades del puesto sino también a las personas con las que trabajará, compañeros de trabajo, jefe inmediato, gerente etc. Además de tener una visión que pueda predecir cómo se comportará ante distintas situaciones que se le puedan presentar. Todos estos factores son tomados en cuenta en un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, de no ser así el empleado contratado podría encajar con las características requeridas para las actividades del puesto, pero no con las necesarias para la convivencia o las necesarias para actuar ante situaciones extraordinarias, lo cual aumenta la posibilidad de una rotación externa.

Capítulo V: Discusión y Sugerencias de Intervención:

La empresa HOLA TRENDY es una organización que se dedica a la venta de ropa para mujer desde hace alrededor de 6 años, su crecimiento ha sido constante y gradual, al punto en que el personal comenzó a representar un factor a tomar en cuenta, pues en sus inicios cubrir un puesto no representaba mayor complicación, sin embargo, a día de hoy la ausencia o salida de un solo empleado provoca descontrol en el orden natural de las labores dentro de la organización. La investigación demostró que los efectos del proceso de reclutamiento y selección de personal están directamente relacionados con la rotación externa, clima y ambiente organizacional, debido a lo anterior, mantener óptimas condiciones laborales y contratar al personal adecuado se convirtió en una tarea fundamental para garantizar el funcionamiento, productividad y competencia de la empresa. Luego de llevar a cabo la investigación se hacen las siguientes recomendaciones.

5.1 Entrevista de Separación

(Ver anexo 13)

Una entrevista de salida o entrevista de separación es una herramienta que es utilizada tanto con aquel empleado que solicita su separación con la empresa (rotación voluntaria), así como con el que se separa por motivos de la organización (rotación involuntaria). La finalidad de esta entrevista según Chiavenato (2007) es realizar un análisis de la empresa a través de la percepción de los empleados, permitiendo identificar posibles problemáticas claves causantes de la rotación de personal (p. 140). Dicho autor, menciona algunos aspectos fundamentales para verificar en una entrevista de separación tales como, verificación del motivo básico de la separación, opinión del empleado respecto a la empresa, oportunidades de progreso, beneficios sociales, relaciones humanas existentes en el área de trabajo, entre otros aspectos, mismos que fueron tomados en cuenta para la elaboración de esta útil herramienta de investigación.

Los beneficios de la entrevista de separación pueden ramificarse incluso hasta el proceso de reclutamiento y selección, pues de acuerdo a la información recabada se puede modificar la entrevista realizada durante este proceso (la cual representa mayor relevancia para contratar o no a un aspirante) y enfatizar aspectos que se pudieron pasar por alto. Ejemplo: un empleado decide renunciar a su puesto como gerente, se le aplica la entrevista de separación y el resultado de esta arroja que al empleado no se le informó cuales serían sus labores como gerente, lo que terminó por abrumarlo al punto de renunciar. Con esa información a partir de ahora cuando se entreviste a un candidato para cubrir el puesto de gerente, será de mayor importancia describir de manera detallada cuales serían sus labores; de este modo el proceso de reclutamiento y selección de personal se mantendrá en un cambio constante mejorando y adaptándose a las necesidades que surjan con el paso del tiempo en la empresa, lo que a su vez disminuye la rotación externa de personal.

5.2 Pruebas Psicométricas en el Reclutamiento y Selección de Personal

Las pruebas psicométricas son herramientas estandarizadas que miden rasgos como, inteligencia, conducta y personalidad. Estos rasgos permiten identificar a los candidatos idóneos para el puesto. Durante el proceso de reclutamiento y selección, además de la entrevista se recomienda hacer uso de pruebas psicométricas, las cuales son un auxiliar en la aplicación de la entrevista, por ejemplo: Se buscan aspirantes para vendedores en tienda de ropa, luego de aplicar algunas pruebas psicométricas se detecta que hay dos aspirantes que tienen excelentes habilidades de venta, sin embargo uno de ellos también obtiene el resultado de baja tolerancia a la frustración y rasgos de agresividad; esta información se puede confirmar en la entrevista, para garantizar contratar al aspirante ideal.

5.2.1 Test de Inteligencia Terman-Merril

Nombre de la prueba	Test de Inteligencia Terman-Merril
Autor	Madison Terman Amanda Merril
Año	1916
Objetivo	<p>Test que evalúa la habilidad mental, de acuerdo al manejo de la inteligencia del evaluado, Cada uno de los 10 test tiene un parámetro de tiempo.</p> <p>El objetivo primordial es medir el coeficiente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente, con el que puedan comprender problemas expuestos en forma escrita. Esta prueba permite medir la brillantez intelectual, y está estructurada en diez series en las que se detectan la información cultural, juicio lógico, razonamiento verbal, habilidad numérica, atención, concentración, clasificación y discriminación selectiva</p>
Materiales	Cuaderno de los reactivos, protocolo u hoja de respuestas, cronómetro, lápiz del 2o del 2 ½, y manual de instrucciones.

Edad de aplicación	15-65 años
Escolaridad necesaria	Secundaria o bachillerato mínimo
Campo de aplicación	Cualquier rama de la psicología
Forma de aplicación	Individual o colectiva
Tiempo de aplicación	50 min. Cada serie tiene un tiempo límite de aplicación.
Consigna	<p>Esta es una prueba de habilidad mental y consta de diez series de preguntas diferentes. Esa es su hoja de respuesta y las series vienen indicadas por los números romanos. Como ve(n), cada serie tiene diferente número de preguntas. Del mismo modo, cada serie tiene también un tiempo límite. Yo voy a indicar cuándo iniciar y cuándo suspender cada serie. Por favor no se adelante(n) ni cambien de página hasta que yo lo indique. Cuando yo diga suspenda(n) no podrán seguir escribiendo, aunque ya tengan la respuesta.</p> <p>“Este cuadernillo (se muestra) que voy a entregar, contiene las preguntas para cada serie. Al iniciar cada una se encuentran las instrucciones y unos ejemplos ya resueltos. Léanlos con atención. La forma de contestar la</p>

	<p>prueba es: anotando las respuestas que consideren correcta para cada pregunta en el cuadro correspondiente en la hoja de respuesta. Si tienen alguna duda, en ese momento me lo indica(n) y la explicamos. Una vez que yo diga COMIENZE(N), corre el tiempo y ya no les puedo contestar nada hasta la siguiente serie.</p>
--	---

5.2.2 Escala General Raven

Nombre de la prueba	Test de matrices progresivas, escala general Raven
Autor	Penrose & Raven
Año	1936
Objetivo	<p>Test diseñado para medir el coeficiente intelectual. Se tratade un test no verbal, donde el sujeto describe piezas faltantes de una serie de láminas preimpresas. Se pretende que el sujeto utilice habilidades perceptuales, de observación y razonamiento analógico para deducir el faltante en la matriz</p>

Materiales	Manual hoja de respuestas, cuaderno de matrices, plantilla con clave de puntuación, lápiz
Edad de aplicación	12-65 años
Campo de aplicación	Educativa, Organizacional, clínica
Forma de aplicación	Individual o colectiva
Tiempo de aplicación	60 min.
Consigna	Se le pide al paciente que analice la serie de imágenes que se le presenta y que, siguiendo la secuencia horizontal y vertical escoja uno de los ocho trazos, el que encaje perfectamente en ambos sentidos, tanto en el horizontal como en el vertical.

5.2.3 Persona Bajo la Lluvia

Nombre de la prueba	Test de la Persona Bajo la Lluvia
Autor	Silvia Mabel Querol
Año	2005
Objetivo	<p>Evaluar las ansiedades, temores, aspectos conductuales que se activan ante una situación de presión ambiental. Diagnosticar modalidad defensiva predominante. Y su modalidad adaptativa, o patológica. Nivel de ansiedad. Diagnosticar o inferir estructura psicopatológica subyacente y su característica de organización-desorganización.</p>
Materiales	1 hoja de papel blanco, borrador y lápiz del #2
Edad de aplicación	Niños, adolescentes y adultos
Campo de aplicación	Clínica, educativa, forense, laboral.
Forma de aplicación	Individual y colectiva
Tiempo de aplicación	30 min.
Consigna	Se da al sujeto el folio de papel blanco en posición vertical, que podrá cambiar de orientación si lo desea y se

	le pide “dibuja una persona bajo la lluvia, lo mejor que puedas.”
--	---

5.3 Entrevista de Satisfacción

(Ver anexo 12)

Los empleados además de representar la fuerza operativa y calidad de la empresa también son la población idónea para indagar oportunidades de mejora que tiene la empresa, es por ello que se propone aplicar una escala general de satisfacción laboral, dicha escala puede ser aplicada tal como se encuentra representada en el anexo 12 o bien, tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, tal instrumento permite recabar datos formales sobre los empleados y garantiza obtener un panorama general sobre el estado de los mismos, para con ello establecer estrategias que busquen cubrir necesidades y por lo tanto mejorar las condiciones laborales. Cabe aclarar que el mejorar las condiciones laborales garantiza disminuir la rotación externa.

5.4 Índice de rotación de personal

(Ver anexo 11)

Identificar el índice de rotación de personal: se recomienda aplicar la fórmula para calcular el índice de rotación de personal al término del presente año, de este modo se podrá realizar una comparación entre los resultados del primer semestre en relación con el segundo e identificar las variables que pudieron estar afectando los resultados, o bien en caso de obtener un resultado similar, identificar cuáles son las variables a modificar si es que se desea generar un cambio de resultados.

Referencias bibliográficas

- P. Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional . Mexico : Prentice Hall.
- Alfaro Castellanos , M. d. (2012). Administración de personal . Mexico : Red tercer milenio .
- Alvaro Antonio Acary Aguillón Ramirez, Berrún Castañón , L. N., Peña Moreno , J. A., & Treviño Elizondo , F. A. (2015). El comportamiento humano en las organizaciones . Mexico : manual moderno .
- Chiavenato , I. (2007). Administración de recursos humanos . Mexico : McGraw-Hill.
- Chiavenato , I. (2009). Comportamiento organizacional . Mexico : Mc Graw Hill.
- Chiavenato , I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinamica del exito en las organizaciones . Mexico : McGraw-Hill.
- Chiavenato , I. (2011). Administracion de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones . México : Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano . Mexico : Mc graw hill.
- Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2021). Comportamiento organizacional. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Cleri , C. (2007). El libro de las PYMES. Buenos Aires : Granica .
- Dessler , G., & Varela , R. (2011). Administracion de recursos humanos . México : Pearson .

Goleman , D. (2008). La inteligencia emocional . Mexico : Vergara .

Gómez , L., Balkin, D., & Cardy , R. (2005). Gestion de recursos humanos . Madrid : Pearson .

Gómez Mejía , L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Gestión de recursos humanos . Madrid : Pearson .

González Fontenla, R. (2017). Pymes para dummies . Barcelona : Para dummies .

GONZALEZ, C. D. (2003). Estudio de la relacion entre el engagement y la rotacion del personal en una cadena de cafeterias [Tesis de maestria, universidad veracruzana]. Repositorio institucional.

Grados Espinosa , J. (2013). Reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal. . Mexico : manual moderno .

Hellriegel , D., & Slocum , J. (2009). Comportamiento organizacional . Mexico: CENGAGE.

Hernandez Sampieri , R., & Mendoza Torres , C. P. (2018). Metodologia de la investigacion: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. . Mexico : Mc Grae-Hill.

Hernandez Sampieri , R., Fernández Collado , C., & Baptista Lucio , P. (2014). Metodologia de la investigación . Mexico : Mc Graw Hill .

Lourdes., G. M. (17 de febrero de 2017). La administración a través del tiempo y el desarrollo de las teorías administrativas. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-administracion-traves-del-tiempo-desarrollo-las-teorias-administrativas/>

Münch, L. (2007). Administración: escuelas, proceso administrativo, areas funcionales y desarrollo emprendedor . México : Pearson .

Ortega, C. (10 de Junio de 2021). QuestionPro. Obtenido de QuestionPro:
<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-un-estudio-de-caso/>

P. Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración . Mexico : Pearson .

P. Robins, S., & A. Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional . Mexico: Pearson.

PAZ, F. I. (2018). ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.
QUETZALTENANGO.

RAE. (25 de Enero de 2023). DLE. Obtenido de DLE: <https://dle.rae.es/cultura?m=form>

Reyes Ponce , A. (2013). Adminisración de personal: Recursos humanos. Mexico: Limusa.

Robbins , S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional . Mexico : Pearson .

Rodríguez Estrada , M. (1999). Psicologia de la organizacion: Manual de seminarios vivenciales. . Mexico : trillas .

Santos, C. M. (18 de Octubre de 2011). SCRIBD . Obtenido de SCRIBD:
<https://es.scribd.com/doc/69348767/Prueba-Cleaver>

Secretaria de gobernacion. (30 de Junio de 2009). ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Mexico : Diario oficial de la federacion. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0

Secretaría de gobernación. (2009, 30 de junio). ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Diario oficial de la federación. Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009#gsc.tab=0

Solis, L. D. (26 de Mayo de 2020). Investigalia. Obtenido de Investigalia.: <https://investigaliacr.com/investigacion/entrevistas-semiestructuradas-en-investigacion-cualitativa-segunda-parte/#:~:text=Efectivamente%2C%20en%20las%20entrevistas%20a,o%20puntos%20de%20vista%20personales.>

Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). Introducción a los métodos cualitativos de investigación . Nueva York : Paidós.

UNED. (23 de Mayo de 2011). UNED. Obtenido de http://ocw.innova.uned.es/epica/his_contempo/contenidos/html/unidad2/unidad001_1.html

Uribe Prado, J. F. (2016). Psicología del trabajo: Un entorno de factores psicosociales saludables para la productividad. Ciudad de México: Manual Moderno.

Uribe, J. F. (2014). Clima y ambiente organizacional. Trabajo, salud y factores psicosociales. México, D.F.: Manual Moderno.

Zepeda Herrera , F. (2017). Psicología organizacional . Mexico : Pearson.

Anexos:

Anexo 1

Carta de Autorización.

Yo _____ en mi calidad de dueña de la empresa HOLAA, ubicada en la ciudad de Huejutla de Reyes, Hidalgo.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al C. Javier Isaí Benítez Hernández y a la C. Brenda Gissel Quintana Hernández egresados de la carrera de Lic. en Psicología del Centro Universitario Vasco de Quiroga de Huejutla (CUVAQH), para que recaben y utilicen la siguiente información de la empresa:

- Plantilla de empleados y exempleados
- Datos personales de los empleados (nomina, información de seguro social, vacaciones, etc.)
- Intervenir en las labores de los empleados para aplicación de técnicas de aplicación y recolección de datos
- Referirnos a la empresa por su nombre a lo largo de la investigación

Con la finalidad de que puedan desarrollar su Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciatura en Psicología.

Me han explicado que la información recabada será utilizada solo con fines académicos, de igual manera estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Por lo que acepto voluntariamente participar en este estudio.

Nombre y firma

Fecha:

Anexo 2

Consentimiento Informado

Yo _____
declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada “Los efectos del proceso de reclutamiento y selección de personal en la rotación externa”, éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo del Centro Universitario Vasco de Quiroga de Huejutla. Entiendo que este estudio busca conocer los efectos que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal en la rotación que existe en una empresa y sé que mi participación se llevará a cabo en _____ a las _____ y consistirá en responder una entrevista que demorará alrededor de 20 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a una clave única, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí. Acepto voluntariamente participar en este estudio.

Firma del participante

Fecha:



Anexo 3

Entrevista a expertos

- 1 ¿Cuál es la importancia de diseñar un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado?
- 2 ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
- 3 ¿Que perfil profesional (Académico) debe tener el encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal?
- 4 ¿Qué características (cualidades, virtudes, fortalezas) debe tener el encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?
- 5 ¿Cuáles son los medios por los que se dan a conocer las vacantes disponibles?
- 6 ¿Se utilizan herramientas de tipo psicológico (Pruebas de personalidad, inteligencia, aptitudinales, etc.) en el proceso de reclutamiento y selección?
- 7 ¿Cuáles son?
- 8 ¿Además de las pruebas psicológicas que otras técnicas o estrategias (Protocolos, manuales, exámenes médicos, estudios socio económicos, exámenes de conocimientos, etc.) se utilizan durante el proceso de reclutamiento y selección de personal?
- 9 ¿Con base en su experiencia, como sería un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado?
- 10 ¿Que riesgos implica llevar un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal?
- 11 ¿En un proceso de reclutamiento y selección de personal se toma en cuenta la posibilidad de que el aspirante abandone a la organización en el futuro?
- 12 ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal puede ser un factor clave para que exista rotación externa?
- 13 ¿Cuál es la relación entre el proceso de reclutamiento y selección y la rotación externa de personal?
- 14 ¿En qué momento se sabe que existe una desmedida rotación (externa) de personal?
- 15 ¿Es posible disminuir la rotación (externa) de personal modificando el proceso de reclutamiento y selección?



Anexo 4

Entrevista a RRHH

- 1 ¿La empresa cuenta con un proceso estándar de reclutamiento y selección de personal?
- 2 ¿A partir de que fecha se inició con este proceso de reclutamiento y selección de personal?
- 3 ¿Cuáles fueron las circunstancias que motivaron a diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
- 4 ¿Cuáles son los recursos (estrategias, técnicas, herramientas, etc.) de los que se apoya para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal?
- 5 ¿Cuáles son los recursos (estrategias, técnicas, herramientas, etc.) de los que se apoya para llevar a cabo el proceso de selección de personal?
- 6 ¿Cuál considera que es la parte más importante del proceso de reclutamiento y selección de personal?
- 7 ¿Quién toma la decisión final para la contratación del candidato?
- 8 ¿En qué basa la decisión de contratar a determinado candidato de entre los demás?
- 9 ¿La empresa tiene preferencia por algún tipo de rasgo (físico o de personalidad) en sus empleados?
- 10 ¿Cómo justifica esta preferencia en su personal?
- 11 ¿La empresa proporciona la oportunidad de crecimiento laboral (aumentos de sueldo o mejor posición jerárquica) a los empleados?
- 12 ¿Alguna vez la empresa ha decidido despedir a algún miembro del personal?
- 13 ¿Bajo qué circunstancias ocurrió?
- 14 ¿El proceso de reclutamiento y selección de personal contempló la existencia de este tipo de conductas en el personal despedido?
- 15 ¿La empresa toma medidas cuando existe rotación externa de personal?
- 16 ¿Cuáles son?
- 17 ¿Cuándo existe rotación externa de personal, la empresa realiza una entrevista de separación?
- 18 ¿Actualmente la empresa cuenta con personal poco productivo o ineficiente?
- 19 ¿Desde un punto de vista crítico considera que se está realizando un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado?
- 20 ¿Por qué



Anexo 5

Entrevista a empleados

- 1 ¿De qué manera te enteraste del puesto?
- 2 ¿Después de enterarte del puesto cual fue el proceso que seguiste hasta que fuiste contratado(a)?
- 3 ¿En algún punto antes de tu contratación te fueron aplicadas pruebas psicológicas (pruebas que miden personalidad, inteligencia, aptitudes necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, etc.)?
- 4 ¿Por quién fueron aplicadas las pruebas psicológicas?
- 5 ¿En algún punto antes de tu contratación fuiste entrevistado(a)?
- 6 ¿Por quién fue aplicada la entrevista?
- 7 ¿Como fue tu experiencia durante la entrevista?
- 8 ¿El entrevistador dio un espacio para despejar todas tus dudas sobre el puesto a cubrir?
- 9 Durante tu entrevista fuiste informado acerca de:
Todo lo relacionado a tus posibles actividades laborales
Horario laboral
Sueldo
Lugar de trabajo
Otros:
- 10 ¿En algún momento has desempeñado labores de las que no fuiste notificado(a) antes de aceptar el trabajo?
- 11 ¿Cuáles fueron esas labores?
- 12 ¿Cuál es tu opinión acerca de la empresa?
- 13 ¿Cuál es tu opinión acerca del trato que se te da como empleado(a)?
- 14 ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor tu situación actual?
 - a) Considero buscar un mejor trabajo fuera de la empresa
 - b) Estoy dispuesto a continuar trabajando en la empresa en busca de un mejor puesto
 - c) Estoy conforme con el puesto que desempeño actualmente
- 15 ¿Cómo justificas tu respuesta?



Anexo 6

Entrevista a exempleados

- 1 ¿De qué manera te enteraste del puesto?
- 2 ¿Después de enterarte del puesto cual fue el proceso que seguiste hasta que fuiste contratado(a)?
- 3 ¿En algún punto antes de tu contratación te fueron aplicadas pruebas psicológicas (pruebas que miden personalidad, inteligencia, aptitudes necesarias para desempeñar el puesto de trabajo, etc.)?
- 4 ¿Por quién fueron aplicadas las pruebas psicológicas?
- 5 ¿En algún punto antes de tu contratación fuiste entrevistado(a)?
- 6 ¿Por quién fue aplicada la entrevista?
- 7 ¿Como fue tu experiencia durante la entrevista?
- 8 ¿El entrevistador dio un espacio para despejar todas tus dudas sobre el puesto a cubrir?
- 9 Durante tu entrevista fuiste informado acerca de:
Todo lo relacionado a tus posibles actividades laborales
Horario laboral
Sueldo
Lugar de trabajo
Otros:
- 10 ¿En algún momento desempeñaste labores de las que no fuiste notificado antes de aceptar el trabajo?
- 11 ¿Cuáles fueron esas labores?
- 12 ¿Cuánto tiempo permaneciste trabajando para la empresa?
- 13 ¿Cuál fue el motivo de tu separación con la empresa?
- 14 ¿Luego de la separación la empresa te realizo una entrevista?



Anexo 7 Factor humano

Instrumentos para el Diagnóstico Psicológico en Producción y Consumo

NOMBRE: _____
PUESTO QUE SOLICITA: _____ FECHA: _____

EVALUE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES FACTORES "HUMANOS" DEL TRABAJO, PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LA EJECUCION DEL TRABAJO. COLOQUE EL NÚMERO APROPIADO PARA CADA FACTOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA.

- | | | | | |
|-------------|---------|------------------|---------|-------------|
| 1. MUY BAJO | 2. BAJO | 3. SIGNIFICATIVO | 4. ALTO | 5. MUY ALTO |
|-------------|---------|------------------|---------|-------------|
-
- | | |
|--|--|
| <p>___ CONCENTRACIÓN EN TRABAJO DE DETALLE</p> <p>___ HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD</p> <p>___ RESISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA</p> <p>___ HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTES</p> <p>___ NECESIDAD DE SER DIPLOMÁTICO Y COOPERATIVO</p> <p>___ DECISIÓN PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES</p> <p>___ CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS</p> <p>___ HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS</p> <p>___ CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO</p> <p>___ NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA</p> <p>___ SEGURIDAD Y DOMINIO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ</p> <p>___ CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION</p> | <p>___ HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS</p> <p>___ NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO</p> <p>___ RITMO Y COORDINACIÓN EN EL TRABAJO REPETITIVO</p> <p>___ CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO</p> <p>___ SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS</p> <p>___ PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTÚE</p> <p>___ HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECIONES</p> <p>___ VISIÓN PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA</p> <p>___ HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA</p> <p>___ CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTES</p> <p>___ PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS</p> <p>___ SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL</p> |
|--|--|

	R	A	D	F	G
D					
I					
S					
C					

Anexo 8

Auto descripción

Instrumentos para el Diagnóstico Psicológico en Producción y Consumo

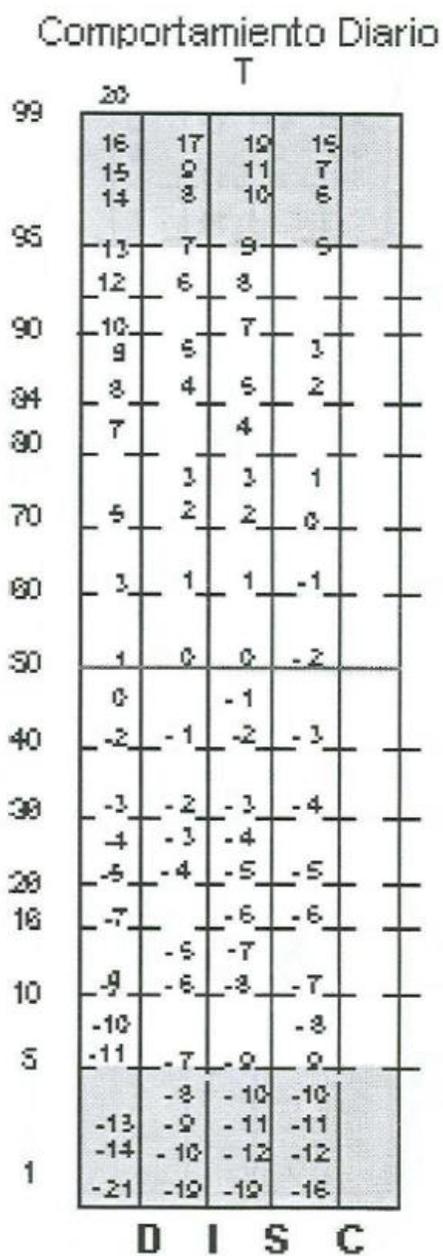
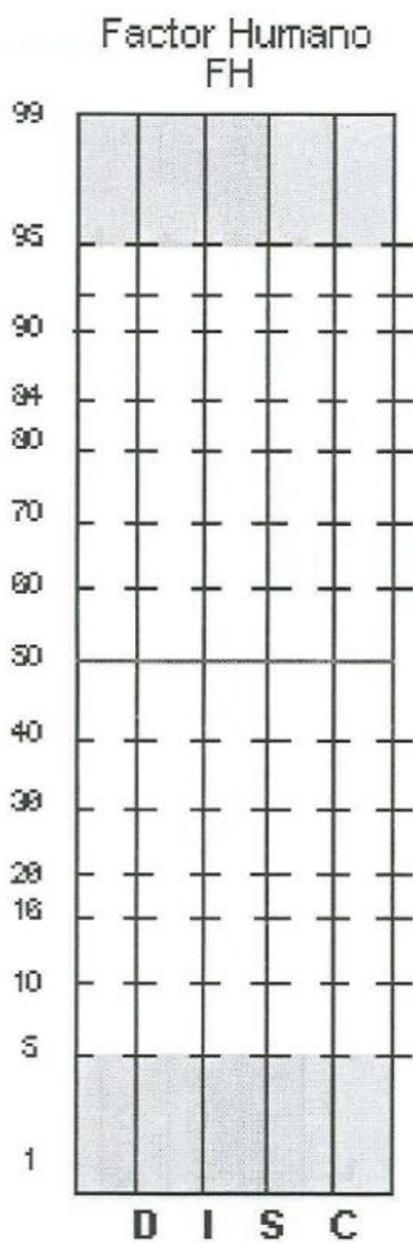
NOMBRE: _____ PUESTO: _____
FECHA: _____

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO, EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE PONGA X BAJO LA COLUMNA M PRÓXIMA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE, MEJOR LO DESCRIBE, PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA, ASEGÚRESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L		M	L		M	L		M	L
PERSUASIVO	___	___	FUERZA DE VOLUNTAD	___	___	OBEDIENTE	___	___	AVENTURERO	___	___
GENTIL	___	___	MENTE ABIERTA	___	___	QUISQUILLOSO	___	___	RECEPTIVO	___	___
HUMILDE	___	___	COMPLACIENTE	___	___	INCONQUISTABLE	___	___	CORDIAL	___	___
ORIGINAL	___	___	ANIMOSO	___	___	JUGUETON	___	___	MODERADO	___	___
AGRESIVO	___	___	CONFIADO	___	___	RESPETUOSO	___	___	INDULGENTE	___	___
ALMA DE LA FIESTA	___	___	SIMPATIZADOR	___	___	EMPRENDEDOR	___	___	ESTETA	___	___
COMODINO	___	___	TOLERANTE	___	___	OPTIMISTA	___	___	VIGOROSO	___	___
TEMEROSO	___	___	AFIRMATIVO	___	___	SERVICIAL	___	___	SOCIABLE	___	___
AGRADABLE	___	___	ECUANIME	___	___	VALIENTE	___	___	PARLANCHIN	___	___
TEMEROSO DE DIOS	___	___	PRECISO	___	___	INSPIRADOR	___	___	CONTROLADO	___	___
TENAZ	___	___	NERVIOSO	___	___	SUMISO	___	___	CONVENCIONAL	___	___
ATRACTIVO	___	___	JOVIAL	___	___	TIMIDO	___	___	DECISIVO	___	___
CAUTELOSO	___	___	DISCIPLINADO	___	___	ADAPTABLE	___	___	COHIBIDO	___	___
DETERMINADO	___	___	GENEROSO	___	___	DISPUTADOR	___	___	EXACTO	___	___
CONVINCENTE	___	___	ANIMOSO	___	___	INDIFERENTE	___	___	FRANCO	___	___
BONACHON	___	___	PERSISTENTE	___	___	"SANGRE LIVIANA"	___	___	BUEN COMPAÑERO	___	___
DOCIL	___	___	COMPETITIVO	___	___	AMIGUERO	___	___	DIPLOMATICO	___	___
ATREVIDO	___	___	ALEGRE	___	___	PACIENTE	___	___	AUDAZ	___	___
LEAL	___	___	CONSIDERADO	___	___	CONFIANZA EN SI MISMO	___	___	REFINADO	___	___
ENCANTADOR	___	___	ARMONIOSO	___	___	MESURADO PARA HABLAR	___	___	SATISFECHO	___	___
DISPUESTO	___	___	ADMIRABLE	___	___	CONFORME	___	___	NQUIETO	___	___
DESEOSO	___	___	BONDADOSO	___	___	CONFIABLE	___	___	POPULAR	___	___
CONSECUENTE	___	___	RESIGNADO	___	___	PACIFICO	___	___	BUEN VECINO	___	___
ENTUSIASTA	___	___	CARÁCTER FIRME	___	___	POSITIVO	___	___	DEVOTO	___	___

	D	I	S	C
M				
L				
TOTAL				

Anexo 9
 Graficas FH - T





Anexo 13

Entrevista de separación

- 1 ¿Cuál fue el motivo de su separación con la empresa?
- 2 ¿Cuál es su opinión general acerca de la empresa?
- 3 ¿Qué opina sobre el cargo que ocupa su jefe inmediato dentro de la empresa?
- 4 Tomando en cuenta el cargo que ocupa. ¿Considera que su jefe inmediato desempeña sus labores correctamente?
- 5 Durante su estancia en la empresa. ¿Se sintió con la libertad de discutir sugerencias o problemas con su supervisor o gerente? (si la respuesta es “no” preguntar ¿Por qué?)
- 6 ¿Qué opina sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo?
- 7 ¿Cómo considera las condiciones físicas del lugar de trabajo?
- 8 ¿Considera que estaba bien informado sobre las políticas, procedimientos de la empresa, así como de las actividades que debía realizar?
- 9 El empleo, ¿cumplió con sus expectativas iniciales?
- 10 ¿Qué fue lo que más le agradó del trabajo?
- 11 ¿Qué fue lo que menos le agrado del trabajo?
- 12 ¿Qué opina sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización?
- 13 ¿Le fueron otorgados beneficios por la empresa? ¿cuáles fueron?
- 14 ¿Hay otros beneficios que considera que debieron haberse ofrecido? ¿Cuáles son?
- 15 ¿Qué opina sobre las oportunidades laborales que encuentra fuera de esta empresa?
- 16 A fin de mejorar nuestra gestión, ¿qué comentarios o sugerencias haría usted finalmente?

Glosario

Aptitud: Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.

Bajo rendimiento laboral: Falta de producción o de producción ineficiente. Esto incluye cualquier actividad laboral que no cumpla con los estándares establecidos por la empresa.

Cociente intelectual: Valor que resulta de la realización de un test estandarizado para medir las habilidades cognitivas y la capacidad intelectual de una persona (la inteligencia) en relación a su grupo de edad.

Comportamiento: Se trata de la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno.

Delegar: Dar a una persona o un organismo un poder, una función o una responsabilidad a alguien para que los ejerza en su lugar o para obrar en representación suya.

Desmotivación: Es un estado interno que produce una sensación de la pérdida de fuerza y abandono de los objetivos y metas.

Destreza: Habilidad y experiencia en la realización de una actividad determinada, generalmente automática o inconsciente.

Esporádico: Que sucede o se hace con poca frecuencia, con intervalos de tiempo irregulares, y de forma aislada, sin relación con otros casos anteriores o posteriores.

Estandarización: Consiste en establecer una metodología de trabajo estricta, en la cual se definen los pasos a seguir para llevar a cabo una tarea. Se trata de construir un «método» estándar que optimice el desempeño de la tarea, reduzca errores y mejore la calidad del trabajo.

Estratificación: La estratificación implica la idea de clasificar datos, personas, u objetos en grupos o capas específicas.

Estrés: Estado de preocupación o tensión mental generado por una situación difícil.

Factor: Circunstancia o influencia que contribuye a producir un resultado.

Fehaciente: Que prueba o da fe de algo de forma indudable.

Fenómeno: Es el aspecto que las cosas ofrecen ante nuestros sentidos; es decir, el primer contacto que tenemos con las cosas, en lo que denominamos experiencia o conciencia.

Filtro: Los filtros de selección son las distintas capas de requerimientos, determinados por la empresa u organización, que deben medir a un candidato a favor de ser considerado para el puesto en cuestión.

Flujo: Movimiento, ir de un lado a otro.

Habilidad: Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

Idóneo: Que reúne las condiciones necesarias u óptimas para una función o fin determinados.

Ineficiencia: Incapacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

Jerarquía: Es un modo de organización en el que se aplica una subordinación de los elementos respecto al peldaño superior, una estructura en la que cada elemento se encuentra subordinado al anterior.

Organización: Es un grupo de personas que tienen necesidades e intereses en común, pero que además trabajan juntas para alcanzar objetivos compartidos.

Personal: Conjunto de los trabajadores de una empresa o institución.

Percepción: La percepción es la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y necesidades, resultado de un proceso de selección, organización e interpretación de sensaciones.

Población: Conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

Proceso: Secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado.

Productividad: Forma de utilizar los factores de producción en la creación de bienes y servicios para ofertar en un mercado, tiene el objetivo de optimizar los recursos utilizados, como recursos humanos, materiales, capital y financieros en el proceso de producción.

Psicología organizacional: Rama que se encarga del estudio del comportamiento de los individuos y grupos que pertenecen a una organización, de cómo son sus relaciones entre sí y la influencia del contexto organizacional.

Racionalizar: Organizar la producción o el trabajo de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costos con el mínimo esfuerzo.

Rendimiento laboral: Relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

Retención de personal: Proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado.

Rotación de personal: Número o porcentaje de empleados que abandonan una organización durante un período determinado y son reemplazados por nuevos empleados.

Satisfacción laboral: Es la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

Subjetivo: Pertenece o relativo al modo de pensar o de sentir del sujeto, y no al objeto en sí mismo.

Técnica: Conjunto de procedimientos, reglas, normas, acciones y protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado y efectivo

Vacante: Puesto laboral sin ocupar, por el que la empresa se encuentra en un proceso de búsqueda de talento para que una persona delegue en ese cargo.