



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA.**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ASESORES DE  
VENTA DE LA AGENCIA 004 DE GRUPO JARDINES DEL  
TIEMPO.**

**TESIS.**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA.**

**ARMENTA DUQUE|SARA GABRIELA.**

**TAPIA ROBLEDO AÍDA ELIZABETH.**

**MTRA. PATRICIA COVARRUBIAS PAPAHIU.  
LIC. MARGARITA CHÁVEZ BECERRA.  
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES.**

**TLALNEPANTLA, ESTADO DE MÉXICO.  
2002.**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

ESTA TESIS NO SALI  
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Aida Elizabeth Tapia Robledo  
Sara Gabriela Armenta Duque

FECHA: 10 de Octubre - 02

FIRMA: 

## AGRADECIMIENTOS:

A lo largo de mis treinta y cinco años de vida he tenido gente muy valiosa a mi lado. Personas que en su momento me han dado su mano amiga y a las que quiero mencionar como un pequeño homenaje de agradecimiento, haciéndolas partícipes del cumplimiento de una de mis metas académicas que con ahínco he logrado, lo que me ocasiona mucha alegría y satisfacción.

A mis padres **Carmen** y **Armando** gracias por su amor y apoyo en cada minuto de mi vida. Ustedes son dos seres maravillosos e indispensables en mi vida, los quiero mucho:

Gracias mamá, por tu amor incondicional y por creer siempre en mí. Eres única como mujer y como madre la más buena. Gracias por tus palabras de aliento. Gracias papá por tu fortaleza, persistencia y responsabilidad, ejemplos que te distinguen y que han guiado mi formación. Gracias por tus atinados consejos.

A mi esposo **Alejandro**, de quien estoy muy orgullosa por ser un hombre excepcional con quien he compartido veinte años de mi vida y realizado un matrimonio decoroso, etapa muy feliz en mi existir:

A ti amor, muchas gracias por apoyarme, por impulsarme, por tus consejos de lucha y perseverancia, pero sobretodo gracias por rodearme de tu amor que siempre ha sido sincero, fiel e infinito. Te amo y te necesito por siempre.

A mis cinco queridos hijos que en conjunto forman mi ser. A mis niños que han tenido la paciencia y tolerancia suficientes para acompañarme hasta el fin de este logro. A mis cinco retoños que con el solo hecho de existir a mi lado me han dado fuerza para continuar en cada tropiezo de mi vida.

Ellos que son una creación de amor se llaman:

**Mauricio Alejandro** de 18 años, **Sara Gabriela** de 15 años, **Jéssica Valeria** de 10 años, **Dulce Vanessa** de 08 años y **Marco Antonio** de 05 años, gracias por su autenticidad, empeño y alegría que aplican en todo lo que hacen a través de cada etapa de su vida, lo que me da tranquilidad y dicha.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A mis lindos hermanos **Carmen Patricia y Daniel Armando** quienes son pilares importantes de mi vida, y quienes le dieron ese toque especial de hermandad a mi infancia:  
Paty, aunque ya no vives físicamente a mi lado, permanecerás por siempre en todo mi ser. Con todo mi amor te dedico este trabajo y te agradezco tus cuidados y preocupación para mí, asimismo agradezco tu ejemplo de tenacidad.  
Dany, gracias por tu amor y tu ejemplo de independencia y optimismo, eres alguien muy especial en mi vida.

A todas mis **sobrinas y sobrinos**, directos y por parte de mi esposo, los quiero mucho y sé que van a triunfar en lo que se propongan. Siempre pueden contar conmigo.

A todas mis **cuñadas y cuñados, conuñas y conuños** gracias por brindarme su amistad y cariño. Siempre los recuerdo y los llevo en mi corazón.  
En esta ocasión destaco a dos de mis cuñados por intervenir directamente en mi proceso de titulación: **Faby y Carlos** gracias por hacer suyo mi problema buscando alternativas de solución para que pudiera tener herramientas de apoyo y no detener mi marcha. Muchas gracias.

De igual manera gracias a todas mis **amigas y a sus familiares** por sus buenos deseos a mi persona y que de una u otra manera han sido motivo para gustosamente continuar superándome. Cada uno de ustedes tiene un lugar ilimitado en mi corazón.  
Muy en especial te menciono a ti **Ely**, mi compañera de tesis, que juntas hemos recorrido el largo camino de titulación. Gracias por tu solidaridad y tesón para el cumplimiento de nuestro objetivo. Gracias por tu amistad.

A mis **profesores** de todas las etapas escolares de mi vida, de cada uno he aprendido algo para mi formación académica pero también de algunos de ellos he rescatado habilidades y valores para mi superación personal. Gracias a todos por compartirme sus conocimientos y experiencias.

**SEPTIEMBRE DE 2002.**  
**GABY ARMENTA.**

## RECONOCIMIENTO

### ***MI pequeña Dana Aimeé:***

Un día papi depositó una semilla en mi corazón  
Con mucho cuidado de nuestra parte logramos  
Una pequeña llamada Dana Aimeé  
Que va creciendo impetuosa con el ritmo del viento y del sol.

Mi pequeñita que con tu hermosura llenas  
Todo nuestro mundo de amor  
Y le das un sentido único y verdadero  
Ha nuestras vidas.

Espero que con nuestro ejemplo, te desarrolles y alcances tus sueños y estés orgullosa de este trabajo que con todo amor es para ti.

### ***José Luis:***

Siempre tu recuerdo lo llevo en mi  
Te vuelves una necesidad permanente  
Y si lo mismo significa para ti  
Llévame por siempre en tu mente.

Son las palabras que con tanto amor una vez me dijiste y que llevo grabadas en todas las metas que me he propuesto, porque sin tu apoyo, interés, motivación, ayuda, comprensión, y sobre todo amor esta tesis no sería una realidad. Gracias.

### ***A mis padres:***

José Dimas Tapia y Olivia Robledo de Tapia: Ustedes saben que este trabajo fue posible gracias a ustedes que siempre me han apoyado; por lo que les agradezco su esfuerzo, comprensión y consejos sin los cuales no sería quien soy. Mil Gracias.

### ***A mis hermanos:***

Ada Olivia, Miguel Angel, Teresa Adriana y nuestro angelito José Luis: Su ejemplo es lo que me ayuda a seguir siempre, y adquirir por cada uno de ustedes una gran admiración y respeto, porque aunque diferentes, unidos siempre estamos. Gracias.

**Doña Josefina:**

Gracias por todo su cariño, apoyo y comprensión.

**Sara Gabriela:**

Gaby: Tú y yo sabemos lo que nos ha costado este trabajo, muchos desvelos, satisfacciones, emociones, enojos, frustraciones, etc. pero la base para superar todo fue la comunicación que adquirimos y maduramos en este largo tiempo en que hemos trabajado juntas. Te agradezco por ser una excelente persona, una amiga y espero que en un futuro todo lo que realizamos en esta tesis te ayude en tu desarrollo profesional. Gracias Licenciada.

**A nuestra asesora:**

Mtra. Patricia Covarrubias Papahio: A veces no comprendía tantos rechazos, tantas correcciones y tanta investigación, pero ahora comprendo porque elegí a la más destacada y comprometida Maestra en el arte de la Psicología y la asesoría en Psicología Organizacional. Muchas Gracias por tu apoyo y comprensión.

**A mis sinodales**

Lic. Margarita Chávez Becerra y Lic. José Esteban Vaquero Cázares: a cada uno de ellos por su valiosa participación.

**Hans:**

Nunca se olvida al amigo incondicional, el que te espera cada día de trabajo, el que te acompaña en cada desvelo y solo pide una caricia para estar junto a ti.

## RESUMEN.

En este trabajo se plantea una propuesta metodológica para reclutar y seleccionar asesores de ventas. Se parte de una revisión bibliográfica que permite sentar las bases para una mejor comprensión teórica de la Psicología Organizacional en la actualidad. Asimismo se precisa qué es la administración de recursos humanos identificando las principales actividades y programas a seguir, destacando el amplio campo de trabajo para el psicólogo industrial.

Justificamos la pertinencia de la propuesta al enfatizar que uno de los principales requisitos en la actualidad es dar al elemento humano el valor que le corresponde asignándole el puesto que le sea más adecuado acorde a sus capacidades y habilidades, tratando de satisfacer las necesidades tanto del individuo como de la organización.

Surge la inquietud de investigar la problemática de una empresa con altos índices de rotación y ausentismo, y lo que es de esperarse con bajo índice de ventas. Empresa contactada por su gerente de ventas quien solicitó la intervención profesional para realizar un diagnóstico que permitiera detectar y dentro de lo posible corregir las causas de esa situación.

El objetivo de nuestro trabajo consistió en detectar la posible relación entre el proceso de reclutamiento y selección de personal aplicado en la agencia de nuestro estudio con la inestabilidad y frecuente ausencia de los asesores de ventas. Al revisar la documentación sobre la empresa y sus lineamientos y al elaborar y aplicar tres instrumentos para el diagnóstico, se confirmó en los resultados dicha relación y por consiguiente se elaboró la propuesta de mejoramiento.

La empresa investigada no cuenta con personal especializado para reclutar y seleccionar, tampoco cuenta con los recursos técnicos y económicos necesarios para realizar tales funciones. Por lo que se señalan dos alternativas de aplicación para llevar a cabo la propuesta destinada a la agencia 004.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	6
CAPITULO 2	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1 Reclutamiento y selección de personal	21
2.1.1 Reclutamiento : Definición	22
2.1.2 Finalidad e importancia del reclutamiento	23
2.1.3 La Selección : Definición	24
2.1.4 Finalidad e importancia de la selección	25
2.2. Proceso de reclutamiento y selección de personal	28
2.2.1 Reclutamiento de candidatos	30
2.2.2 Selección de candidatos	32
CAPITULO 3	
LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO DE PERSONAL	56
3.1 Rotación de personal	57
3.2 Ausentismo de personal	62

## CAPÍTULO 4

### PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ASESORES DE VENTA DE LA AGENCIA 004 EN "GRUPO JARDINES DEL TIEMPO". 68

#### 4.1 Planteamiento del problema 68

#### 4.2 Descripción de la empresa 70

##### 4.2.1 Antecedentes 70

##### 4.2.2 Objetivo 70

##### 4.2.3 Misión 70

##### 4.2.4 Estructura organizacional de la empresa 71

##### 4.2.5 Ubicación geográfica de la 'agencia de estudio 72

##### 4.2.6 Jerarquía de puestos dentro de la agencia 73

##### 4.2.7 Políticas de reclutamiento y selección de la empresa 75

#### 4.3 Metodología del diagnóstico 76

##### 4.3.1 Población 76

##### 4.3.2 Instrumentos 77

##### 4.3.3 Materiales 77

##### 4.3.4 Procedimiento 77

#### 4.4. Resultados 78

#### 4.5 Propuesta de intervención 83

##### 4.5.1 Análisis de puesto 83

##### 4.5.2 Reclutamiento y selección 87

##### 4.5.2.1 Recomendaciones para mejorar el reclutamiento interno de personal 88

##### 4.5.2.2 Recomendaciones para mejorar el reclutamiento externo de personal 89

##### 4.5.2.3 Recomendaciones para mejorar el proceso de selección 89

4.5.2.4	Diagrama	92
4.5.2.5	Pasos	93
4.5.3	Alternativas de Aplicación del Proceso de Reclutamiento y Selección sugerido para la Agencia 004	103
4.5.3.1	Alternativa 1	105
4.5.3.2	Alternativa 2	107
CONCLUSIONES		112
REFERENCIAS		118
APÉNDICE	1	120
INSTRUMENTOS FASE DIAGNÓSTICO		
APÉNDICE	2	124
RESULTADOS FASE DIAGNÓSTICO		
APÉNDICE	3	130
ANEXOS PROPUESTA DE INTERVENCIÓN		
Anexo 1. Instrumentos empleados para el diagnóstico		
Anexo 2. Requisición de personal		
Anexo 3. Solicitud de empleo		
Anexo 4. Guía-reporte de entrevista inicial		
Anexo 5. Batería de exámenes		
Anexo 6. Carta de agradecimiento		
Anexo 7. Guía de entrevista estructurada de selección		
Anexo 7.1 Reporte de entrevista estructurada de selección		
APÉNDICE	4	161
MANUAL DE APOYO PARA CAPACITADOR		

## INTRODUCCION

El hombre se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su supervivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. Recurre a la ciencia, es decir, a la descripción objetiva y racional del universo.

El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo. El hombre se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma y tratan de conocer las causas de las diversas conductas que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa; para ello puede recurrir a la ciencia.

Las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes condiciones: biológica, psicológica y social; a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo. Esta integración biopsicosocial no es estática, por lo contrario, resulta altamente dinámica a lo largo del tiempo. El interés de varias ciencias sociales por el ser humano se expresa en el término general "ciencias de la conducta", que representa el acervo sistematizado de conocimientos referentes a las causas y a las formas en que se comporta el individuo.

Tal es el caso de la psicología que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, permite el estudio del entorno social, etcétera. La psicología es una de las disciplinas más amplias en cuanto a sus áreas de investigación; cuenta con áreas que se especializan en el mismo objeto de estudio: el hombre dentro de un determinado contexto. La diferencia básica se encuentra en el contexto donde cada área lleva a cabo el estudio, esto depende de la concepción que se tenga de los conceptos de

hombre, ciencia y universo. Por tanto, de ello dependerán también las explicaciones e interpretaciones del conocimiento psicológico, así como de la orientación metodológica a seguir. De esta forma se cuenta con la psicología educativa, la clínica, la experimental, la social, la organizacional, entre otras.

Cabe señalar que entre estas diferentes áreas de la psicología, la organizacional es una rama relativamente joven, dedicada al estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones productivas, y en la que para fines del presente trabajo nos dedicaremos más a detalle; por lo que nos centraremos en conceptos de empresa, organización, sistemas, recursos humanos, rotación, ausentismo, capacitación etcétera; que nos permitan llevar a cabo nuestro propósito principal, tratar de identificar a la rotación y el ausentismo de personal como posibles consecuencias de un inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de una empresa de servicio.

Por lo anterior nos concentraremos en la organización, es decir, en la estructura de una empresa y el ordenamiento lógico de sus partes componentes, de tal manera que cumpla los fines para los cuales fue creada; así como de uno de sus principales componentes: el factor humano.

Con relación al aspecto humano, el objetivo de la organización es la coordinación y eficiencia en la realización del trabajo que ha de hacerse; esto hace necesario manejar las operaciones de manera uniforme y eficaz, trayendo como consecuencia la atención hacia los empleados. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a sus recursos humanos. Considerando el potencial humano como un recurso de alto valor que hay que desarrollar e invertir, incluso en mayor proporción que en el equipamiento industrial. El personal es el común denominador de la eficiencia de los demás factores, así que la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos.

Una de las causas más comunes, y sin embargo desconocidas, de la baja eficiencia de personal que utilizan las empresas, es la falta de adaptación entre las características de los puestos y las facultades de los empleados. Es frecuente encontrar casos en que el empleado es calificado como de bajo rendimiento sin considerar la posibilidad de que en otro puesto su eficiencia pueda aumentar notablemente. En otras palabras, cada persona, alcanza su máxima eficiencia cuando encuentra sus condiciones de trabajo óptimas, es decir: la empresa debe tener para cada puesto al hombre adecuado. Determinadas las actividades, el personal deberá ser el adecuado, tener la habilidad y la capacidad requerida para alcanzar las metas fijadas, contando también con el ambiente adecuado y los instrumentos necesarios para el trabajo, que en caso contrario se presentan problemas como poca motivación, insatisfacción, ausentismo, rotación de personal, etcétera.

Por lo anterior, uno de los principales requisitos en la actualidad, es comprender a las personas que colaboran dentro de una organización, y es necesario cobrar conciencia de que si no se le da al elemento humano el valor que le corresponde, de nada servirán los recursos de que se disponga; es por ello que resulta conveniente contar con una administración adecuada del personal.

Lo anterior nos lleva a determinar que el factor humano es de primordial importancia, tanto para la administración como para el trabajador. La dirección competente, la adecuada selección de personal, la asignación adecuada del trabajo, la creación de condiciones de trabajo satisfactorias, el reconocimiento de las actitudes, necesidades y ambiciones humanas, el diestro manejo de los intereses comunes o en conflicto, etcétera, todos son elementos de las relaciones humanas que promueven la eficiencia, el espíritu de cooperación y la lealtad requerida para el éxito en la dirección de una empresa.

Por lo anterior surgió la inquietud de investigar la problemática de una empresa con altos índices de ausentismo y rotación de personal; como resultados de un posible inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Y para la comprensión del problema y la posibilidad de generar una propuesta de intervención para la solución de dicha problemática, se cubrieron las siguientes etapas de investigación:

1. Revisión bibliográfica que nos permitió sentar las bases para una mejor comprensión teórica de la psicología organizacional en la actualidad.
2. Revisión y análisis de diversos estudios de rotación y ausentismo de personal, motivación e insatisfacción en el trabajo y la aplicación del proceso de reclutamientos y selección de personal.
3. Revisión y análisis de la situación actual de la empresa en donde se realizó la investigación; junto con la aplicación de cuestionarios y entrevistas al personal de la empresa.
4. Con base en la información obtenida, se presentó una propuesta de intervención con dos alternativas, que permitiría a la empresa optar por la mejor opción, con la finalidad de mejorar las condiciones en cuanto a sus problemas de rotación y ausentismo de personal.

Los resultados de esta investigación se presentan en este reporte de la siguiente manera: En el primer capítulo se abordan de manera general la psicología y sus inicios hasta conformar lo que hoy en día conocemos como la psicología organizacional. En el segundo capítulo se presenta a la administración de recursos humanos, definiendo al reclutamiento y la selección de personal así como, su proceso. El tercer capítulo aborda la rotación y el ausentismos de personal.

Para el cuarto capítulo, se presenta la propuesta de mejoramiento para la empresa "Grupo Jardines del Tiempo"; iniciando con la descripción de la organización, metodología del diagnóstico y finalizando con la propuesta y las alternativas de

aplicación resultantes de la problemática específica de la empresa de investigación.



## CAPÍTULO 1

### PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

La psicología industrial u organizacional como toda ciencia aplicada para resolver problemas concretos pretende utilizar conocimientos teóricos, conseguidos por la experiencia o la reflexión. Su base teórica es el conocimiento de la conducta humana en el trabajo, y las situaciones a las que se pretenden aplicar estos conocimientos son a las realidades laborales en una época y un lugar determinado, tiene por fin, el mejorar este comportamiento, haciéndole más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad (Blum y Jaimes, 1985).

La sociedad debe entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. El progreso de la sociedad se basa en organizaciones eficientes, por ende, en el comportamiento organizacional que es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Por lo tanto, en donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional tratándose a ambos términos (personas/organizaciones) como una unidad funcional (Davis y Newstrom, 1991).

La aplicación de la psicología en el campo de las organizaciones permite comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de sus recursos humanos e igualmente se aprecia cómo los procedimientos y modelos formales se ven matizados por el elemento humano. Sin embargo, los recursos humanos no son propiedad de la organización; los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etcétera del individuo son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona y no por el hecho de

existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si se percibe que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma para ellos, ya que si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización su máximo esfuerzo.

Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etcétera, son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva por lo que los recursos humanos cuestan y tienen una connotación económica (Árias, 1994)

Por ello, por el gasto que implican para la organización son imprescindibles y para Clorio, Larios y Moreno (1992), los empleados son el elemento más importante y por tanto constituyen posiblemente el mayor desafío de toda organización para entenderlos y tratar con ellos, en forma tal que logren con efectividad los objetivos establecidos por la organización ( en Garzón, 1998).

Pero para que tomaran importancia las personas y las organizaciones como una unidad fueron necesarios varios años por lo que, será necesario hacer una breve descripción del surgimiento de la psicología organizacional desde sus inicios.

La psicología industrial se inició el 20 de Diciembre de 1901, cuando el Doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Universidad Northwestrn, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad, al estudiar el comportamiento de los consumidores; a éste siguió una serie de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente en 1903, en un libro titulado: "The Theory of Advertising", sin duda el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. Cabe señalar que publicó otros libros sobre el mismo tema en los años

que siguieron, en los que trataba de hacer que la psicología influyera en el campo más amplio de los negocios y no solamente en el de la publicidad; posteriormente se convirtió en el primer psicólogo industrial de E.U.A. (Blum y Jaimes, 1985; Clorio y cols., en Garzón, 1998).

Desde otro enfoque, uno de los principales estudios motores para el surgimiento de la psicología industrial, fue el de Taylor en el año 1911, que dio énfasis al estudio sistemático de las técnicas y procedimientos de la administración de personal. Taylor era ingeniero y sus aportaciones fueron en el campo de la administración clásica, dichas aportaciones surgieron contemporáneamente al desarrollo de la psicología industrial. Con los estudios de Taylor no sólo aumentó la productividad del trabajador sino evitó la realización de esfuerzos innecesarios y pérdida de tiempo, creó oficinas de selección, centralizó las funciones de reclutamiento y selección y demostró que el adiestramiento de los trabajadores era necesario. Taylor aportó innovaciones organizacionales que modifican en gran medida la práctica laboral en la descripción de puestos, la selección y capacitación de los trabajadores, la implementación de los programas de incentivos y la organización de los procesos de trabajo (Arias, 1994; Garzón, 1998).

A Hugo Munsterberg se le ha concedido el honor de ser el primer psicólogo industrial, quien en 1911 formuló las bases de la aplicación de la psicología científica al ámbito industrial, él era director de laboratorio de psicología en Harvard y en su libro, que sirvió como modelo para el desarrollo de la psicología industrial: "Psicología y Eficiencia Industrial", definió los conceptos de productividad y rendimiento como efecto de la contribución y el esfuerzo de los trabajadores; incluyendo temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta. (Arias, 1994; Blum y Jaimes, 1985). Hugo Munsterberg también encabezó el movimiento de la psicotécnica, rama de la psicología aplicada destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad

humana; provocando en la industria norteamericana una aceptación de la disciplina psicológica.

Koontz y Weihrich, (1993), de manera detallada, señalan los objetivos de la psicología industrial en tres niveles, propuestos en dicha obra:

- La necesidad de encontrar personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que van a realizar.
- Definir las condiciones psicológicas bajo las que se pueden obtener la producción más alta y más satisfactoria en cuanto al trabajo para cada persona.
- La forma en la que un negocio puede influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles de éstos.

Posteriormente, vendría la Primera Guerra Mundial (1914-1918), en la cual los psicólogos formaron parte importante en los programas de reclutamiento y selección, administrando pruebas colectivas para la selección de oficiales, adiestramiento y evaluación del rendimiento, así como análisis de puestos. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos dentro del esfuerzo bélico de esta guerra. Los psicólogos investigaron la motivación, la moral y los problemas psicológicos creados por la incapacidad física de los soldados. Después de terminada la guerra, los conocimientos adquiridos se enfocaron a solucionar los problemas que aquejaban a las industrias, los cuales afectaban la productividad (Blum y Jaimes, 1985; Flores, 1996).

En los años posteriores de la primera guerra mundial la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. Fue en la fábrica de la Westwrn Electric, localizada en Hawthorne, donde se iniciaron los famosos estudios de Hawthorne en 1927, estudios que duraron hasta mediados de la

década de 1930, a los que se considera como la serie de estudios de investigación probablemente más importante que se haya efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y desarrollo de la psicología industrial (Árias, 1994; Blum y Jaimes, 1985; Davis y Newstrom, 1991). Estos trabajos abarcaron las relaciones humanas, el espíritu de equipo, y la motivación; descubrieron que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral tienen mucha más importancia potencial que las condiciones físicas (aumento de luminosidad, periodos de descanso, almuerzo gratis, jornada laboral más corta, etcétera). Los resultados más importantes se obtuvieron cuando se eliminaron todas las mejorías ambientales realizadas y aún así la productividad seguía creciendo (Schultz, 1991). Estos estudios abrieron nuevos campos de la psicología industrial con relación a la calidad, la supervisión, los grupos informales entre los trabajadores, las actitudes ante el trabajo y diversas fuerzas sociopsicológicas que influyen en la satisfacción y eficiencia en el trabajo (Schein, 1991).

De igual manera, Pérez (1998) afirma que dichos estudios proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de esta ciencia más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo; pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas en las organizaciones.

La era comprendida entre la primera y la segunda guerra mundial, es considerada para la industria como un período de transición de la edad de las máquinas a la edad científica. En este periodo la industria fue empleando cada vez más hombres preparados, es decir, tuvieron que recibir estudios especializados para resolver problemas, reconociéndose también que era necesario tener a alguien capaz de supervisar y poder manejar a los trabajadores (Garzón, 1998).

En 1917 las universidades comenzaron a impartir cursos de psicología aplicada y a medida que se fue desarrollando el tema, se ofrecieron cursos en campos específicos de la psicología aplicada, tales como la psicología industrial, psicología del personal, psicología vocacional y psicología de la publicidad. En 1920, se

empezaron a otorgar grados doctorales en la especialización en psicología industrial en universidades de los Estados Unidos.

En los siguientes años de la Primera Guerra Mundial fue significativo la creación de organizaciones e instituciones con fines psicológicos, destacando las siguientes:

En 1919, Scott y otros investigadores fundaron la "Scott Company of Philadelphia". Esta fue la primera organización de consultoría psicológica que se creó y que se orientó hacia problemas del personal en la industria. Blum y Jaimes (1985) comentan que, Scott como autor tendía a ser más agresivo y directo que Munsterberg en su método para aplicar la psicología a los negocios.

En 1921, se fundó la Psychological Corporation, institución consultora con psicólogos en prospectiva, en donde su principal objetivo fue encaminado a evolucionar y promover la utilidad de la psicología en la industria teniendo como meta el mantener una reputación de calidad en el campo. Años más tarde, se formó el centro de investigación de dinámicas de grupo para realizar estudios de comportamiento grupal.

Se puede asegurar que la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria porque la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Al igual que en la Primera Guerra Mundial, se hizo gran hincapié en la construcción de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas; se elaboraron programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación de rendimiento (Blum y Jaimes, 1985; Flores, 1996; Garzón, 1998). En concordancia Schultz (1991) menciona además, la aparición de una nueva rama de la psicología industrial llamada la psicología de la ingeniería debiéndose su nombre al hecho de

que los psicólogos trabajan en estrecha relación con los ingenieros suministrando información sobre las capacidades y limitaciones humanas para manejar equipos cada vez más complejos.

Durante la segunda guerra mundial, México tuvo la oportunidad de crear la infraestructura necesaria para la expansión industrial de ese tiempo, a través de la venta a granel de materia prima y mano de obra a los países capitalistas de ese momento. Sin embargo, una vez terminada la guerra se detuvo la entrada de divisas al país provocando la paralización de la industria nacional. por la falta de calidad mínima necesaria de los productos (Aguilar y Meyer, 1995, en Zamudio, 1998). Por lo tanto, con el desarrollo económico mundial, la industria mexicana requirió de una reestructuración en cuanto a la calidad de los productos manufacturados y en cuanto a una mayor y mejor capacitación del personal en todos sus niveles. Cabe señalar que la aceptación de esta tecnología fue gradual, pues todavía en 1941 un gran número de empresas en el mundo empleaban técnicas rudimentarias y/o anticientíficas para el control, manejo y desarrollo de su personal.

En 1946 los psicólogos industriales y organizacionales formaron la división 14 de la American Psychological Association, incorporada como la sociedad para la Psicología Industrial/Organizacional (Mc Carthy, 1995, en Pérez, 1998).

Cabe señalar que la evolución de la psicología organizacional es la evolución de la psicología industrial y no es hasta los años ochenta cuando se da un giro bastante considerable. Shein (1981) marca la diferencia entre la psicología industrial y la psicología organizacional, ya que la psicología organizacional no sólo se dedica al reclutamiento y selección de personal, evaluación, entrenamiento, etcétera; si no que se encarga de manejar los problemas como un conjunto interrelacionado y ligado al sistema social de la organización y no sólo de manera aislada. De acuerdo con esto, Pérez (1998) señala que a partir de este interés del comportamiento grupal y organizacional se han elaborado la detección de

necesidades, resolución de problemas y planes de seguimiento dentro de cualquier organización, partiendo de las necesidades de crecimiento y mejoramiento que se han generado en las mismas.

Pérez (1998) señala que la psicología industrial se enfoca al individuo dentro de las organizaciones, mientras que la psicología organizacional se enfoca a sus sistemas y su desarrollo, estudiando las acciones recíprocas que ocurren entre los hombres, el dinero y los materiales en todos los aspectos de la organización con relación en sus componentes humanos y la relación de éstos con la tecnología y los aspectos formales e informales de la misma; y de los productos y procesos de los negocios.

Blum y Jaimes (1985) suponían que uno de los mejores modos de comenzar a comprender el área compleja de la psicología industrial era la enumeración de los diversos tipos de actividades que podían considerarse como parte del campo general de la profesión. Según estos autores son siete las áreas principales que constituyen el campo de la psicología industrial:

- Selección de pruebas.
- Desarrollo de gerentes.
- Consejo personal
- Motivación de los empleados.
- Ingeniería humana.
- Investigaciones de mercadotecnia.
- Investigaciones de relaciones públicas.

La psicología industrial aplica los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en ámbito de su trabajo; estudia su conducta, las relaciones entre individuos, grupos y las relaciones de todos éstos con la estructura y función general de la organización. Esta disciplina va a buscar la forma en que están relacionados la empresa y el empleado, para que de esta manera se



pueda establecer una vía de comunicación entre ambos y optimizar resultados pretendiendo alcanzar los siguientes objetivos, según Garzón (1998):

- La adaptación del hombre al trabajo.
- La adaptación de la tarea al hombre.
- La adaptación a la máquina.
- La integración del personal al trabajo.
- La Integración en la organización.

Para Jiménez (1976) la psicología industrial es una de las ramas de aplicación más jóvenes y señala que se le puede llamar de igual manera psicología del trabajo por denominarla en forma más genérica y tal vez más apropiada dándole como significado a la psicología del trabajo, la tecnología derivada de la ciencia psicológica en su aplicación para resolver y analizar las relaciones funcionales en las operaciones del trabajo. Así mismo, en el desarrollo de la disciplina el campo se ha ido conformando en lo que ahora se prefiere denominar psicología organizacional.

Zamudio (1998) aclara que si bien es cierto que el término industrial se comenzó a utilizar cuando la psicología se insertó por vez primera en las organizaciones industriales, ya que las funciones de reclutamiento, selección y capacitación de personal se realizaban de manera individual, especializándose cada vez de acuerdo a los requerimientos de la época; también es cierto que con el tiempo el término industrial fue sustituido por el término organizacional dado que las funciones anteriores son tomadas como un proceso continuo.

De acuerdo con ello, Garzón (1998) ratifica la importancia que tiene esta disciplina para el bienestar organizacional y afirma que la psicología organizacional en todos sus órdenes sociales y económicos provee al ser humano de un sentido de identidad, mejorando su autoestima, su afiliación y su sentido de pertenencia. Es así que el trabajo es una actividad que el hombre realiza no sólo por beneficios económicos que de él obtiene, sino que también satisface otro tipo de intereses

como el desarrollo profesional, la posición y el prestigio, entre otros; Situaciones que en conjunto le den tranquilidad emocional al realizar sus funciones.

Schein (1981) hizo patente la importancia de las relaciones de un trabajador con otro, la motivación existente, la remuneración respectiva y las habilidades aplicadas con el personal para llegar al nuevo término de psicología organizacional en donde se descubrió que la organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total si se quiere comprender la conducta individual de una manera clara.

Complementando esta idea, Everett y Roger (1980) señalan que la psicología organizacional se preocupa por los aspectos sociales y psicológicos que se presentan en las situaciones de trabajo; y algunas de sus técnicas son los talleres de sensibilización, los procesos de consultoría, las encuestas y la retroalimentación junto con los grupos de encuentro (en Zamudio, 1998).

Es importante resaltar que la psicología industrial y la psicología organizacional no son dos campos distintos de conocimiento sino que en el desarrollo de la disciplina el objeto de estudio se ha ido conformando por lo que ahora se determina tanto psicología del Trabajo, de las Organizaciones o de los Recursos Humanos.

Las distintas aplicaciones de la psicología en las organizaciones se pueden clasificar según Mc Cormick (1974), en los siguientes campos: el primero comprende las actividades relativas al personal, un segundo campo se refiere a la mecánica humana en donde se incluye el diseño de equipo y la preparación del ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones de las personas con el objeto de perfeccionar y mejorar la eficiencia en el trabajo y la facilitación del mismo. Otro campo está reservado para la conducta del consumidor desde la investigación de mercado, la publicidad, las ventas hasta el estudio de las preferencias del consumidor (en Blum y Jaimes, 1985).

En esta época moderna de grandes y constantes cambios económicos, políticos, sociales y culturales; definitivamente la psicología organizacional forma parte activa en la solución de los problemas de las organizaciones contribuyendo con estrategias metodológicas que permiten identificar los factores conductuales que intervienen dentro del ámbito laboral para lograr el éxito, por lo que, la efectividad de la organización depende de una compleja combinación de factores, pero sobre todo como ya se mencionó, de la eficiencia del desempeño de los seres humanos que la conforman, ya que es indispensable que todo el recurso humano de una organización se encuentre satisfecho y motivado para que desarrolle al máximo sus habilidades y capacidades, evitando de esta forma problemas de insatisfacción, poca motivación, ausentismo y rotación de personal en determinado momento afectan la productividad y sobre todo los objetivos de toda organización.

## CAPÍTULO 2

### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Así como todo individuo requiere de medios suficientes para alcanzar sus objetivos y de esta forma cubrir sus necesidades, lo mismo sucede en las organizaciones, éstas se ven obligadas a contar con el suficiente personal para efectuar sus actividades con las cuales llegarán al éxito de la organización; y la eficiencia con la que debe ser operada toda organización dependerá en gran medida de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. Esta administración se desarrolla con base a una serie de actividades y programas que permiten reclutar y seleccionar empleados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades; sin embargo, para realizar este proceso de manera más efectiva debe disponerse de información más precisa y continua respecto a las cualidades de los individuos que se buscan para desempeñar los diversos puestos vacantes de una organización. Estas funciones por lo general, son llevadas a cabo por el personal del departamento de recursos humanos de cada organización, área en la que se puede desarrollar profesionalmente el psicólogo.

Por lo tanto, el reclutamiento y la selección forman parte de la administración de recursos humanos, por lo que es pertinente definir qué es la administración de recursos humanos, así como identificar las principales actividades que se realizan en el departamento de recursos humanos para definir y describir el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Para Arias (1994) "la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etcétera; de los miembros de la organización y del país en general" (p. 23).

La administración de recursos humanos de acuerdo a Chiavenato (1994), consiste en "la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo" (p.129).

Otra definición es la de Chruden y Sherman (1980, p.32), en donde las organizaciones operan con personas y su efectividad dependerá de la eficacia con que estas personas se desempeñen individual y colectivamente; y este desempeño no ocurre automáticamente sino que más bien es el resultado de una buena administración de personal que debe ser diseñada para ajustarse al tipo de organización al que sirve, a sus necesidades y a su ambiente, por lo que la administración de personal debe buscar que sea recompensado el trabajo, desde un punto de vista tanto psicológico como económico

Por lo tanto, consideramos que la administración de recursos humanos es un aspecto fundamental de toda organización puesto que se encarga de proporcionar y distribuir el personal de cada empresa así como la implantación de métodos y técnicas que permitan alcanzar los objetivos ya establecidos por la misma organización.

En general, gran parte de la administración de recursos humanos se desarrolla dentro del departamento de recursos humanos y para Morari Zaldivar (1992), los objetivos de un departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra dependiendo de su giro, tamaño o importancia pero debe "garantizar que la empresa cuente con recursos humanos calificados, a través de la selección, capacitación, retribución, motivación y desarrollo del personal, asegurando el cumplimiento de las disposiciones legales, de las políticas y procedimientos vigentes, y así contribuir al logro de los objetivos institucionales" (p. 9).

Para Morari (1992), las principales áreas del departamento de recursos humanos serían:

- 1) Área de reclutamiento y selección de personal: que busca explorar las fuentes de abastecimiento del personal, es decir, identificar los lugares en donde podremos encontrar al personal más adecuado para cada organización, escogerlo, y atraerlo a la empresa, así como la forma de que ingrese a ella con todos los requisitos de ley y de la propia empresa.
- 2) Área de capacitación de personal: en esta área se busca lograr que cada persona dentro de la organización sepa hacer bien aquello que sabe hacer.
- 3) Área de organización y compensaciones: esta área se encarga de lograr que la renumeración global que recibe cada trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto con equidad, a su eficiencia personal y a las posibilidades de la empresa. También, deben implantar los sistemas y archivos que permitan conocer las condiciones más representativas en materia de recursos humanos.
- 4) Área de administración de personal: la función principal de esta área es llevar todos los registros, expedientes de personal, manejo de archivos, cálculo de nóminas y relaciones laborales.

De acuerdo a la clasificación de Morari (1992) el departamento de recursos humanos dentro de una organización tendría el siguiente diagrama:

## RECURSOS HUMANOS

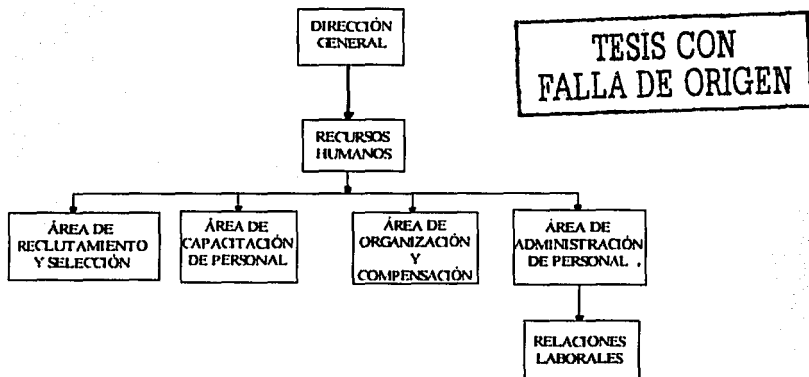


Figura 1. Ejemplo de diagrama [modelo de Recursos Humanos].<sup>1</sup>

De tal forma que una de las funciones principales de este departamento es el suministro de recursos humanos requeridos en los diferentes departamentos de cada organización, mediante la implantación de técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, que garanticen la eficiencia y desarrollo de la empresa y del propio personal; así como desarrollar e implementar planes y programas de capacitación, actividades sociales, culturales y deportivas; desarrollar sistemas y procedimientos de sueldos y compensaciones; asegurar el cumplimiento de disposiciones legales y, proporcionar asesoría en materia de recursos humanos que permita la ejecución y conclusión de los objetivos institucionales.

<sup>1</sup> De "Departamento de Recursos Humanos", por S. Morari (1992) Manual Práctico del Área de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal. p.32.

Hasta el momento se ha definido lo que es la administración de recursos humanos y su departamento con la finalidad de tener una idea mas clara de las funciones que se llevan a cabo dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Pero también, es importante hacer un paréntesis para definir lo que se conoce como análisis y descripción de puesto; ya que es una tarea indispensable para muchas de las funciones que se realizan en el área de recursos humanos.

Dessler (1996) lo define como "el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos y que proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que mas tarde se utilizaran para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)" (p.77).

El análisis de puesto se considera importante ya que se utiliza como base de diversas actividades como:

- ✓ Reclutamiento y selección
- ✓ Compensaciones
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Capacitación
- ✓ Asegurar la asignación completa de responsabilidades

Y también es considerada una funcion básica de la administración de recursos humanos.

## **2.1. Reclutamiento y Selección de Personal**

Podemos determinar ahora que el proceso de reclutamiento y selección de personal debe asegurar el suministro de recursos humanos requeridos en los



diferentes departamentos de cada organización, mediante la implantación de técnicas de reclutamiento y selección que garanticen la eficiencia y desarrollo del personal y de la empresa. Para establecer un procedimiento adecuado, es necesario primero definir reclutamiento y selección, así como mencionar su importancia, finalidad y objetivos de este proceso.

### 2.1.1 El reclutamiento: Definición.

Para Chiavenato (1994) el reclutamiento "es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidad de empleo que pretende llenar". (p. 173).

Grados (1988) define al reclutamiento como la "técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en momento oportuno" (p. 166).

Además, para Stanton (1997), "el éxito para contratar personal es el resultado de un efectivo programa de reclutamiento y para que una organización tenga éxito atrayendo gente capacitada, debe lanzar y mantener un programa de contratación vigoroso, enérgico e imaginativo" (p.49).

De lo anterior podemos concluir que el reclutamiento es un proceso que consiste en buscar y obtener candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir los puestos requeridos en la organización. Esta debe ser una labor continua y preventiva, encaminada a cubrir todos los puestos vacantes en los diferentes departamentos de cada empresa.

### 2.1.2. Finalidad e Importancia del reclutamiento.

El reclutamiento es un importante proceso de comunicación con el mercado de recursos humanos ya que es a través de él que toda organización va a allegarse de los candidatos adecuados para cubrir las vacantes existentes. Tiene la finalidad de identificar personal capacitado que se interese por desarrollarse dentro de una empresa, busca cubrir las necesidades que vaya generando la organización en vacantes tanto a corto como a largo plazo, es decir, se debe mantener un reclutamiento constante y por consecuente preventivo que cubran las necesidades de toda organización. Y su importancia radica en que una empresa dependerá en gran medida de la calidad de personal que la integre, ya que si el reclutamiento es el adecuado hay más posibilidades de que las personas que acudan a la organización sean las más afines para ocupar un puesto determinado.

Para Espinosa y Espinosa (1992, p.15) los objetivos de un buen reclutamiento de personal son:

- 1) Abastecer el proceso selectivo de candidatos.
- 2) Realizar las labores de reclutamiento de personal de la manera más efectiva para contribuir con el desarrollo de la empresa.
- 3) Contar con el personal adecuado en número y cantidad para efectuar el proceso de reclutamiento.
- 4) Contar con los recursos humanos, técnicos y materiales suficientes para realizar las labores de reclutamiento.
- 5) Actualizar el sistema de reclutamiento de personal siempre que sea necesario.
- 6) Mantener actualizado constantemente al personal que conforma el sistema de reclutamiento.
- 7) Establecer una buena comunicación con el resto de la empresa para conocer las necesidades de requerimiento de personal.
- 8) Usar las fuentes de reclutamiento idóneas para las circunstancias que se presenten.

- 9) Allegarse de candidatos con el número adecuado para cubrir las vacantes existentes.
- 10) Mantener la cartera de personal actualizada para eficientar el trabajo realizado.
- 11) Buscar, evaluar y obtener la aprobación y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de la organización.

### 2.1.3 La selección: Definición.

Como podemos identificar, cada organización debe buscar y explotar las fuentes y medios de reclutamiento idóneos para su actividad y cuando se ha reunido una cierta cantidad de candidatos potenciales, deben establecerse los criterios mediante los cuales se evaluarán sus aptitudes para elegir aquel o aquellos individuos que cumplan con las condiciones exigidas para cubrir un puesto, es decir, seleccionar al candidato idóneo.

Arias (1994), define a la selección de personal como "un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado" (p.257) en donde se debe tomar en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño de su puesto; para que éste desarrolle sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a la comunidad y por ende a los propósitos de la organización.

Siguiendo esta misma línea, Grados (1988), la define como "la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado" (p. 179) y se habla de selección de personal en el momento en que se tiene a los candidatos probables para ocupar una vacante.

Para Chiavenato (1994), "la selección de recursos humanos es escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante"; por lo que sencillamente sería "escoger el hombre adecuado con el puesto adecuado, de entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal" (p.201).

Y en un sentido más estricto Chrudden y Sherman (1980), mencionan que la selección de personal es un proceso que "determinará cuáles de entre los solicitantes de empleo con base a sus habilidades, intereses, aptitudes y personalidad, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y a los que se les deben ofrecer posiciones en la empresa" (p. 132).

Sin embargo, a nuestro parecer la definición más directa y exacta es la que plantea Ansorena (1996), como "aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos –a los que denominamos "candidatos"- que les diferencia de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional" (p.19).

#### 2.1.4. Finalidad e importancia de la selección.

Grados (1988), considera que "la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa" (p.179). Sin embargo, consideramos que también es el proporcionar a los mejores elementos humanos para que formen parte de ésta, aunado al incremento de la eficiencia en la organización. También es importante porque es el proceso que se lleva a cabo para que toda organización se haga del personal necesario para el funcionamiento de ésta; para Stanton (1997, p.11), la

calidad del personal de toda empresa es con frecuencia el factor que determina que la organización sea próspera; por lo que sí se ha seleccionado inicialmente al empleado inadecuado, ningún programa, podrá compensar adecuadamente, o equilibrar la calidad del personal en la organización.

Podríamos concluir que una buena y adecuada selección de personal ayuda en gran medida a disminuir considerablemente problemas futuros dentro de la organización, como por ejemplo la rotación de personal y el ausentismo, debido a que se elegirá a la gente que muestre ser la más afín a los intereses mismos de la organización; pero es importante mencionar que no con esto la selección es infalible, sino que es importante resaltar su importancia como incrementadora de la calidad del trabajo, ya que teniendo al trabajador idóneo la empresa conllevará un aumento de calidad en todos los aspectos de la organización.

Espinosa et al. (1992, p.16), consideran que los objetivos de la selección para incrementar la eficiencia en una empresa por medio de ésta deben ser:

1. Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes con el fin de decidir, cual tienen mayor potencial para desempeñarse en un puesto con posibilidades de desarrollo personal y de la organización.
2. Lograr un equilibrio entre las personas contratadas y las necesidades de la fuerza de trabajo de la organización mediante un proceso adecuado y coordinado.
3. Satisfacción de los empleados en el puesto para que encuentren afinidad con él, logrando con esto estabilidad en el personal.
4. Proporcionar a la organización el personal en un tiempo razonable, que cubra con los requisitos previamente establecidos.
5. Mantener capacitados y actualizados a los empleados que se ocupan de la selección.

Por su parte Ansorena (1996, p. 95), considera que las características que debe cumplir un buen proceso de selección profesional son:

- ✓ *Incluir los menos elementos posibles:* La economía es uno de los factores principales en todos los procesos de una organización, por lo que es importante simplificar operaciones, pero permitiendo que éstas cuenten con las herramientas y momentos significativos y necesarios para garantizar la selección de calidad de un candidato. Es importante esta simplificación porque los procesos complejos y prolongados suelen entorpecer el proceso final.
- ✓ *Usar todas las fuentes relevantes de datos:* Es importante identificar toda la información posible de los candidatos ya sea por medio de solicitudes, curriculum vitae, referencias personales, información verbal, etcétera.
- ✓ *Usar información aportada y extraída:* El seleccionador no debe restringirse a usar solo la información que obtuvo del candidato; debe de contar con herramientas y crear situaciones en donde el candidato pueda utilizar sus recursos y su repertorio conductual, en donde podrá demostrar sus habilidades y comportamiento.
- ✓ *Tener puntos de decisión claramente identificados:* La toma de decisión no debe dejarse al azar, el seleccionador debe identificar desde el inicio del proceso los momentos en los que tomara decisiones, los alcances sobre su decisión y quién será el responsable de esta decisión.
- ✓ *Usar la organización completa hasta el final:* Todos los recursos con los que cuenta una organización serán útiles en el proceso de selección, por lo que el seleccionador debe considerar a sus directivos y en las experiencias de éstos para identificar "conductas criterios" de un puesto que le ayuden a identificar con mayor precisión lo que debe buscar en un candidato, y que se denomina tenacidad en el proceso de selección.
- ✓ *Los usuarios son formados en sus funciones dentro del proceso:* se busca que desde el inicio del proceso, que el seleccionador vea la oportunidad de desarrollar conceptos, capacidad de análisis y de observación en el

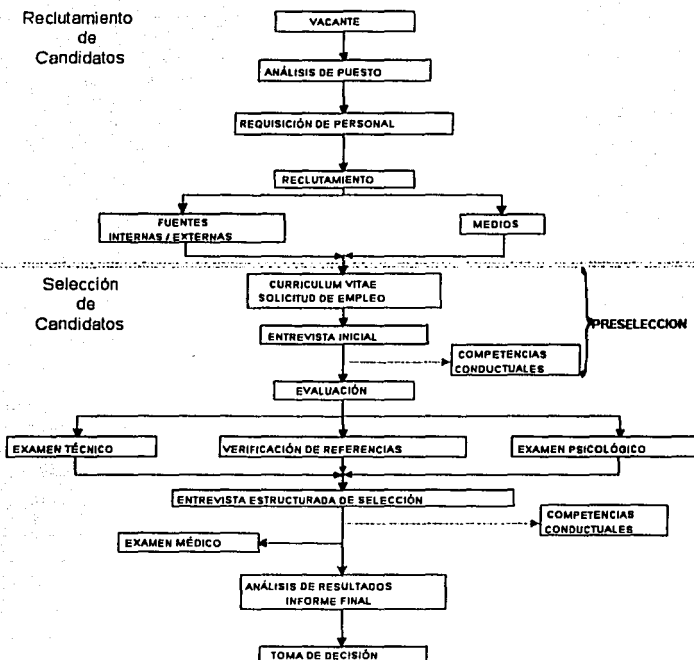
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

candidato, para que en determinado momento pueda éste utilizarlos en el desarrollo del trabajo si es aceptado dentro de la organización.

Sin embargo, es importante mencionar que para Ansorena (1996, p. 95), de acuerdo a toda la experimentación conductual realizada desde la línea de la psicología del comportamiento, el mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica. Por lo que sí el seleccionador quiere predecir el comportamiento y rendimiento de un posible candidato en el trabajo, debe observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o bien determinar qué tipo de conducta mostró ante ellas en el pasado.

## **2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.**

El creciente desarrollo de las empresas y la importancia que éstas le dan a su personal en la actualidad, exigen la existencia de técnicas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal cada vez más avanzados para lograr obtener recursos humanos más calificados y adecuados para la organización. No negamos que cada empresa debe buscar y seleccionar un adecuado proceso de reclutamiento y selección acorde a sus necesidades, pero todo proceso está basado en una serie de investigaciones que han permitido ir desarrollando y acoplando el proceso de reclutamiento y selección para lograr obtener personal con calidad que permita el éxito de una organización. Por lo que, a continuación describimos un proceso que obtenemos de la revisión y análisis de diferentes autores como son: Grados (1988), Arias (1994), Chiavenato (1994), Ansorena (1996), Dessler (1996) y Stanton (1997).



### PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Figura 2. Modelo del Procesos de Reclutamiento y Selección.

De acuerdo a nuestro diagrama el reclutamiento se inicia en el momento en que surge una vacante, generando su respectiva requisición de personal con el perfil del puesto y del candidato y una vez que se determina exactamente las necesidades, se procede a la búsqueda; pero es de suma importancia definir de manera general algunos términos:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



*Vacante:* puesto que no tiene titular.

*Análisis de puesto:* El análisis de puesto significa determinar qué implica el puesto y qué tipo de gente debe ser contratada para ocuparlo, por lo tanto es un procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidades y experiencia) que deben ser contratados para ocuparlo. Este procedimiento proporciona datos sobre los requerimientos del puesto y las especificaciones del puesto.

Para Dessler (1996, p.77), el análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de las especificaciones del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluten y contraten.

Ríos (1999), define al análisis de puesto como un retrato hablado del ocupante del puesto, que le puede ser de gran utilidad no sólo para selección de personal, sino también para otras funciones, tales como capacitación, asignación de funciones entre el personal y determinación equitativa de sueldos para los diferentes puestos (valuación de puestos).

*Requisición de personal:* es una solicitud de personal que se hace a través de este formato, se genera antes de iniciar el reclutamiento a cualquier aspirante porque es en este documento donde se sustenta la búsqueda de un aspirante con un perfil determinado.

### 2.2.1 Reclutamiento de candidatos:

Como ya se definió anteriormente, es un proceso que consiste en buscar y obtener candidatos que reúnan las características para cubrir los puestos requeridos en una organización. Esta labor será continua y preventiva y es el inicio

del proceso de selección y por ello es de suma importancia, por lo que el reclutamiento debe atraer a un número suficiente de candidatos bien calificados de dónde escoger.

*Fuentes internas/externas:* Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes de reclutamiento, divididas según Grados (1988) en internas y externas. Las fuentes internas son definidas como "aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno" (p.166).

Las fuentes re reclutamiento internas más conocidas son:

- ✓ Sindicatos.
- ✓ Archivo o cartera de personal.
- ✓ Familiares o recomendados.
- ✓ Promociones o transferencias.

Las fuentes externas son a las que se recurre, de acuerdo a las características requeridas, en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Se consideran fuentes externas:

- ✓ Bolsa de trabajo.
- ✓ Agencias de colocación.
- ✓ Organizaciones profesionales.
- ✓ Universidades.
- ✓ Firmas ejecutivas.

*Medios:* se definen como "el medio por el cual se dará a conocer que existe un puesto vacante, transmiten la información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, campos profesionales y técnicos, para personal de mano de obra o altamente calificados" (Grados, 1988, p. 168). Los principales medios de reclutamiento que se utilizan son:

- ✓ Prensa.
- ✓ Radio y televisión.
- ✓ Grupos de intercambio.
- ✓ Boletines.
- ✓ Escuelas y universidades.

Para Ríos (1999) ahorrar tiempo y dinero reclutando candidatos con anuncios efectivos, ya sea para colocarlos en el exterior de la empresa, en un centro educativo o en el periódico, se deberá tomar en cuenta las siguientes sugerencias.

- ✓ Encabezados breves y lo más atractivo posibles.
- ✓ Sea breve con los requisitos más importantes, destacando aquellos que considere los más difíciles de llenar.
- ✓ No ofrezca cosas que no pueda cumplir.
- ✓ No malgaste espacios y palabras enunciando requisitos aparentemente importantes pero que no agregan nada.
- ✓ Indague, antes de citar, si parecen cumplir los requisitos primordiales, a reserva de comprobarlo más adelante.

### 2.2.2 Selección de candidatos:

Definida anteriormente como el proceso mediante el cual se evalúan las aptitudes, habilidades, conocimientos, personalidad, experiencia, etcétera de los candidatos para elegir a aquel o aquellos que cumplan las condiciones exigidas para cubrir un puesto. Una vez que se reclutaron a los candidatos se procede a la selección de estos a través de una serie de pasos comenzando con la preselección a través de la utilización del curriculum vitae, solicitud de empleo y la entrevista inicial.

#### *Preselección:*

*Curriculum vitae y Solicitud de empleo:* El proceso de selección dará comienzo con la exploración de candidatos mediante la selección de curriculum vitae o la solicitud de empleo; para lo cual Ansorena (1996, p.105), recomienda que para

introducirse en la selección de candidatos se debe de identificar desde estos documentos a aquellos candidatos con características "objetivas" que cumplan con los requerimientos mínimos de adaptabilidad al puesto vacante; basando estos requerimientos en la respectiva requisición de personal del puesto a cubrir. La utilización de dichos documentos ayuda al seleccionador a contemplar distintas opciones:

- ✓ Descartar a los precandidatos que no cumplan con los requerimientos excluyentes del puesto vacante.
- ✓ Decidir de los candidatos que cumplen con los requisitos excluyentes, quienes continuarán con el proceso de selección.
- ✓ Dar comunicación si es posible por escrito, a los candidatos no preseleccionados.
- ✓ Establecer entre los candidatos preseleccionados, clasificaciones de acuerdo a sus características de acercamiento a los requerimientos de la vacante.
- ✓ Comenzar el siguiente paso del proceso de selección (entrevistas, pruebas), siguiendo el orden de clasificación de candidatos.

Morari ( 1992, p. 27), considera estos documentos importantes ya que de esta forma se podrá evaluar en forma preliminar a todos los aspirantes, revisando sus antecedentes, logros, perfiles, etcétera, determinando a los finalistas como a los que más se apeguen al perfil requerido para cubrir el puesto, es decir, esta evaluación preliminar buscará eliminar a los no calificados para el puesto vacante

La solicitud de empleo, Grados (1988), la define como "un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato"(p.181, 182); como son:

- ✓ Datos personales.
- ✓ Datos escolares.
- ✓ Datos familiares.
- ✓ Experiencia ocupacional.

✓ Datos generales.

Es importante mencionar que su diseño estará determinado por las políticas y necesidades de cada empresa, así como el uso del currículum vitae. De esta forma cuando se inicia la entrevista inicial, el número de aspirantes será menor, pero con la seguridad de que serán los que se apegan al perfil, por lo que a partir de ahora se convertirán en verdaderamente candidatos, (Morari 1992, p.34). Y también es importante señalar que, para la entrevista se sugieren utilizar tanto el currículum vitae como la solicitud de empleo.

*Entrevista inicial:* Grados (1988), comenta lo siguiente:

La entrevista inicial tiene como finalidad corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Se busca detectar de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, por lo que es importante, según Stanton (1997), dirigir la entrevista inicial de acuerdo a las siguientes estrategias:

1. Preselección visual.
2. Preguntas críticas.
3. Revisión de la forma del candidato.
4. Descripción breve del trabajo.

Ansorena (1996), la denomina entrevista focalizada porque es donde se da el contacto visual real y se tiene el primer encuentro exploratorio con los candidatos, que nos permite descartar a los que no encajan con el perfil. Esta entrevista debe ser dirigida y enfocada a identificar las habilidades claves de los candidatos permitiendo reducir significativamente el número de ellos, por lo tanto los objetivos específicos de esta entrevista serían:

- ✓ Conocer al candidato personalmente.
- ✓ Contrastar el currículum vitae o la solicitud.

- ✓ Eliminar a los candidatos que no cumplan con el perfil.
- ✓ Motivar.
- ✓ Identificar habilidades conductuales.

La información mínima que se deriva de la entrevista inicial focalizada según Ansorena (1996), sería la siguiente:

1. Información de la entrevista inicial:

Nombre del candidato

Puesto

Unidad de trabajo

Entrevistador

Fecha

2. Análisis de curriculum vitae:

Datos personales o familiares

Formación académica, técnica, idiomas

Experiencia

Disponibilidad a los requerimientos del puesto

Retribución ( expectativas y comentarios del candidato en relación con la oferta de trabajo.)

3. Presentación y comunicación:

Aspectos físicos (Impacto general, atractivo personal, cuidado personal, forma de vestir, forma de entrar y de sentarse.)

Comunicación no verbal (mirada y contacto visual, forma de saludar y dar la mano, gesticulación facial, sonrisa, tono, volumen y timbre de voz.)

4. Competencias conductuales:

Son con la finalidad de explorar en qué medida el evaluado muestra rasgos estables de conducta adecuadas al puesto para el que se le selecciona. En cada competencia conductual se debe investigar: la situación (descripción del contexto donde se produjo el episodio conductual), tarea (responsabilidad y objetivos en determinada situación), acción (conducta del candidato ante la situación) y resultados (determinar el grado de

eficiencia conductual que el candidato muestra en la resolución de una situación)<sup>2</sup>.

5. Perfil motivacional:

Orientación al logro, orientación a la filiación, autoconfianza, expectativas de dedicación, jornada, exigencias, compromiso profesional, expectativas de promoción y desarrollo profesional.

6. Otras observaciones sobre el candidato.

Para Guth (1994), los propósitos de una entrevista de empleo son:

1. Obtener información suficiente del candidato para determinar características afines y necesarias del puesto y candidato.
2. Proveer de información sobre la organización, vacante, prestaciones, etcétera. al candidato.
3. Determinar las posibilidades de la organización para cubrir las expectativas del aspirante.

*Evaluación Técnica y Psicológica:* Una vez que el candidato sea considerado como viable, se lleva a cabo la evaluación técnica y psicológica para el puesto vacante; en donde en la actualidad se considera que los psicólogos industriales han hecho importantes contribuciones al campo de la selección de personal, al poner al servicio de esta área una gran variedad de pruebas técnicas y psicológicas. Guth (1994, p.48) considera que desde la selección, los resultados de estas pruebas permiten verificar la experiencia reportada y sirven de base para comparar de manera objetiva, los resultados de los otros candidatos.

Las pruebas técnicas se utilizan para investigar los conocimientos teóricos y las habilidades reales que poseen los candidatos; mientras que las pruebas psicológicas sirven para incursionar en la inteligencia, las aptitudes, los intereses y la personalidad de los mismos (Guth, 1994).

---

<sup>2</sup> Nota: Más adelante se detallan las competencias conductuales.

En algunas organizaciones es el jefe inmediato quien aplica las pruebas, sin embargo, se recomienda que sea el área de reclutamiento y selección de personal quien establezca, aplique y califique las pruebas debidamente estandarizadas para cada puesto. Asimismo, se recomienda que si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo, debiendo recurrir a la asesoría de un psicólogo o un despacho externo autorizado; además de que son herramientas de suma importancia dentro de la selección, por tal motivo el profesional adecuado para llevarlos a cabo es el psicólogo por su preparación en habilidades de análisis y evaluación de la conducta humana.

Con relación a la aplicación de evaluaciones, para Ansorena (1996) "las pruebas situacionales y las pruebas de conocimientos deben aportar información al proceso de toma de decisiones" (p.41). Cabe mencionar que Ansorena (1996) apoya la selección de candidatos, en el "*método de evaluación situacional* (ACM su abreviatura en inglés)". Ya que "el mejor predictor de la conducta futura de un sujeto es su conducta pasada emitida en una situación específica. Como consecuencia si queremos predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que pueden resultar críticas en su desempeño profesional futuro en un puesto de trabajo, debemos observar clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este mismo tipo de situaciones en el presente o bien determinar qué tipo de conductas mostró ante ellas en el pasado" (p.95).

Los elementos que constitutivos del ACM son:

- ✓ Evaluación con pruebas situacionales.
- ✓ Referencia a la conducta concreta.
- ✓ Intervención de la línea de mando.
- ✓ Basada en las habilidades específicas.
- ✓ Referencias a conductas criterio.
- ✓ Evalúa potencial y no sólo capacidad actual.



Es importante mencionar que un Centro de Evaluación (Assessment Center), es un proceso lógico que utiliza las habilidades de: observación, anotación, categorización/clasificación y evaluación sobre la conducta del individuo. Y tiene como ventajas tiene la fiabilidad, validez, mejor venta en la línea, menor inferencia y mejor potencia de entrenamiento; así como desventajas de mayor costo, entrenamiento del evaluador y alguna resistencia cultural; y es importante aclarar que evalúan aspectos críticos sobre todo a nivel ejecutivo (Ansorena, 1996).

Para Ansorena (1996), los puntos básicos de un ACM se podrían condensar del siguiente modo:

- ✓ Los criterios de selección son definidos cuidadosamente.
- ✓ El comportamiento se predice con comportamiento.
- ✓ La observación y la evaluación se realizan por diversos evaluadores independientes, asesores mutuos.
- ✓ Hay una aproximación sistemática al proceso de valoración.
- ✓ Implica varios asesores.
- ✓ Las simulaciones provocan comportamiento.
- ✓

Regresando a las evaluaciones, de acuerdo a Ansonera (1996), "se pueden aplicar pruebas psicológicas individuales y/o grupales. Y la aplicación de estas pruebas no será del todo eliminatoria, salvo en los casos en los que se llegue a detectar posibles estados patológicos a anomalías en los candidatos como sería el caso de cocientes intelectuales excesivamente bajos o de configuración de personalidad neurótica o psicótica con bajos índices de control emocional" (p. 120).

Por lo tanto, para Ansorena (1996), las herramientas de esta naturaleza son muy variadas y con múltiples finalidades, por lo que deben ser consideradas como elementos informativos, que deben ser utilizadas como fuentes de hipótesis para contrarrestar la entrevista avanzada y de profundidad así como ser consideradas

como la herramienta que nos da un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de él tenemos.

En la siguiente tabla se muestran las pruebas que Ansorena (1996) recomienda incorporar al proceso de selección, sin dejar de indicar que son etiquetadas de forma genérica, amplia y meramente indicativas:

TIPO DE PUESTOS POR SELECCIONAR						
Tipo de Herramienta	Dirección	Responsable Dptos. Staff	Responsable de Gestión	Universitario sin experiencia	Técnicos	Administrativas
Inteligencia General		*	*	*	*	*
Personalidad Factorial	*	*	*	*	*	*
Personalidad Específicos	*	*	*	*		
Aptitudes Básicas				*	*	*
Aptitudes Específicas					*	*
Perfil Motivacional	*	*	*	*	*	*
Pruebas Grupales			*	*	*	

Tabla 1. Aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales, por A. Ansorena, 1996, 15 pasos para la selección de personal con éxito, p. 121.

Con relación a la evaluación en cuanto a la destreza técnica, comportamental y grado de habilidades de los candidatos, Ansorena (1996) propone la aplicación de pruebas situacionales o de conocimientos de habilidades; para lo cual define a las pruebas situacionales como "aquellos test de naturaleza conductual, que consiste en enfrentar a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo para el que seleccionamos" (p. 122.), su objetivo es establecer un contraste sobre el grado real de dominio mostrado por el candidato de aquellos criterios de conducta determinados como críticos para el correcto desempeño del puesto.

Sin embargo, estas pruebas deben reunir una determinada estructura y contenido por lo que Ansorena (1996), propone algunas características que deben tener las pruebas situacionales:

- ✓ Deben ser construidas para evaluar competencias críticas referidas al puesto de trabajo.
- ✓ Deben utilizar ejercicios diversos que reflejen el comportamiento requerido en el puesto objetivo.
- ✓ Las de tipo grupal deben reunir de 6 a 12 participantes.
- ✓ Un asesor/evaluador por cada 3 a 4 participantes.
- ✓ Los asesores deben ser directivos de línea jerárquicas, por lo menos en un nivel por encima del puesto.
- ✓ Los participantes deben pasar de 1 a 2.5 días en el Centros de Evaluación, según la complejidad y el nivel del puesto.
- ✓ Los asesores necesitarán de 2 a 5 días para la evaluación y discusión sobre los candidatos.
- ✓ El proyecto debe ser dirigido por seleccionadores entrenados.

Por otra parte, los tipos de pruebas situacionales más utilizadas según Ansorena (1996) son:

- ✓ Juego de negocios.

- ✓ Discusión en grupo.
- ✓ Ejercicio de análisis.
- ✓ Ejercicio de representación.
- ✓ In-baskets.
- ✓ Entrevistas simuladas.

Con relación a las pruebas de conocimientos técnicos los medios que se pueden utilizar de acuerdo al proceso de selección que propone el mismo autor son:

- ✓ La entrevista estructurada: que debe ser realizada por el responsable de línea o el directivo del área o departamento donde se debe cubrir la vacante, debido a que se evaluarán los conocimientos y experiencia técnicas y profesional del candidato.
- ✓ Prueba de conocimientos: que tratan de medir el grado de dominio que tiene el candidato sobre un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos respecto de una materia o área concreta de la actividad profesional. Estas pruebas deben cumplir con objetividad, fiabilidad y validez.

*Verificación de Referencias:* según Guth (1994, p. 60), toda la información proporcionada por los candidatos debe ser verificada con las personas o en los lugares a los que hace referencia. La razón de esto es que los aspirantes pueden, ya sea ser modestos y no incluir toda la información favorable de su persona o mentir y manipular la información para dar su mejor impresión y obtener el empleo.

Por otra parte, Martínez-Luna (1996, p.59), recomienda que concluidos los pasos anteriores del proceso de selección, se proceda a solicitar las referencias laborales. En primer instancia debe ser del jefe inmediato o de una persona con la que el candidato hubiera laborado directamente. Esta debe ocupar, preferiblemente, puestos superiores a los ocupados por el postulante; y este procedimiento debe incluir la indagación de los siguientes aspectos:

- ✓ Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores.
- ✓ Solvencia en las relaciones interpersonales.

- ✓ Asistencia y puntualidad en la presentación de los trabajos.
- ✓ Calidad de los trabajos dentro de una escala de 1 a 10 y dentro de los parámetros bueno, muy bueno, excelente, con el fin de minimizar la manipulación de la respuesta.

Cabe aclarar que la persona que solicita la información debe identificarse claramente, así como indicar los fines que persigue con su llamada y ha de expresar su posterior agradecimiento por la atención; sin embargo, hay que tener cuidado pues en la práctica se presentan problemas como el de referencias falsas, el personal de otras empresas se dice no estar autorizado para dar información, etcétera.

Otra manera de verificar referencias según Espinosa y Espinosa (1992, p.48), es por medio de las cartas de recomendación ya que tienen valor en la medida de lo que nos pueda decir la persona recomendante acerca del recomendado. También señalan que en el caso de puestos de confianza principalmente es necesario contar con una carta de antecedentes penales, ya que de tenerlos puede resultar inconveniente ocupar al solicitante de trabajo.

**Entrevista Estructurada:** El siguiente paso de la selección es la entrevista estructurada de selección en donde el entrevistador deberá seguir los siguientes seis puntos para preparar su entrevista:

1. Revisar la descripción de puesto, la cual ya fue revisada desde la requisición de personal; pero para la entrevista sirve como una repaso de las características que buscamos en el candidato.
2. Revisar las especificaciones del puesto y candidato.
3. Revisar solicitud de empleo y el reporte de la entrevista inicial.
4. Determinar áreas de asignación.
5. Proporcionar un ambiente adecuado.
6. Asignar tiempo suficiente.

Como puntos adicionales es recomendable revisar los resultados de la evaluación técnica y psicológica, así como la investigación de sus antecedentes de empleos y socioeconómicos.

Después de realizar estos puntos, el personal encargado de la selección deberá realizar las seis etapas de la entrevista estructurada de selección (Stanton, 1997), como la denomina Ansorena (1996) Entrevista a Profundidad

1. Presentación personal y bienvenida a las oficinas de la agencia.
2. Comienzo de la charla.
3. Obtención de la información pertinente a la entrevista, basado en la guía de la entrevista estructurada de selección.
4. Proveer al aspirante de la información acerca de la compañía y el trabajo.
5. Respuestas a las preguntas del aspirante.
6. Cierre y conclusión escrita de la entrevista basándose en el reporte de la entrevista estructurada de selección.

Antes de describir las etapas, definiremos a la entrevista de empleo como un "proceso de comunicación verbal y no verbal que permite proporcionar al solicitante de empleo información en relación con la organización y a la planta vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elementos de juicio para tomar decisiones en su contratación (Guth, 1994, p.57).

En una forma más amplia y estricta, Ansorena (1996) recomienda para la entrevista, explorar a más profundidad "aquellos aspectos en los que se ha percibido –puntos fuertes o limitaciones– que se deben evaluar con más alcance y precisión". (p. 137)

Por lo que los objetivos específicos de esta entrevista serían:

- ✓ Recabar información más amplia sobre el candidato, conociendo a profundidad al candidato, sus características, sus necesidades e intereses.

- ✓ Explorar especialmente la trayectoria profesional y personal del candidato, así como verificar nuevamente sus competencias conductuales específicas para el puesto.
- ✓ Explorar más profundamente el área motivacional del candidato.

Retomando a Stanton (1997), y a la entrevista estructurada de selección sus etapas serían:

**Etapa 1. Presentación y bienvenida:** es una etapa muy importante ya que la integran la presentación y una cordial bienvenida del entrevistador para con el aspirante siendo un momento importante en donde se establecerá una buena empatía.

**Etapa 2. Charla:** se establece la empatía con una breve charla sobre un tema no pertinente y neutral con el propósito de relajar y sosegar al aspirante.

**Etapa 3. Obtención de información pertinente:** es la parte esencial de la entrevista ya que se obtiene en formación pertinente y relacionada con el trabajo, antecedentes escolares y factores personales directamente relacionados con el puesto.

En esta etapa para Ansorena (1996), recomienda explorar los siguientes aspectos:

- ✓ Historia educativa.
- ✓ Historia profesional y experiencia.
- ✓ Historia personal y familiar.
- ✓ Red social interna y externa.
- ✓ Situación económica.
- ✓ Intereses, motivaciones y preferencias.
- ✓ Habilidades, competencias conductuales y carencias o necesidades de formación y desarrollo.
- ✓ Disponibilidad.

✓ Características personales y estado físico.

Etapa 4. Descripción de la compañía y del puesto: para esta etapa se guarda la información pertinente con respecto a la organización y al puesto que solicita, el cual debe ser explicado objetivamente y con exactitud.

Etapa 5. Respuesta a las preguntas del aspirante: se dará un tiempo para responder a las preguntas que el aspirante quisiera que le fueran contestadas.

Etapa 6. Fin de la entrevista: la entrevista se da por terminada cuando el entrevistador considera que todas sus preguntas se han contestado así como el aspirante ha obtenido respuesta a sus preguntas.

Es importante mencionar que Chudren y Sherman (1980), afirman que:

“La validez de una entrevista está relacionada con el grado en que proporciona información que sea predictiva del éxito o fracaso del solicitante del trabajo” (p.32).

Sin embargo, para Kephart (1976), también es importante la confiabilidad, y en la mayoría de los casos en que la entrevista fue estructurada; la confiabilidad se toma como la constancia en que una medida da los mismos resultados si se realiza varias veces (En Chudren y Sherman 1980, p.32).

De igual forma que los exámenes psicológicos, se recomienda que sea el psicólogo quien aplique la entrevista de selección por sus conocimientos y habilidades adquiridas para el análisis y evaluación de la conducta; por lo que cabe abrir un paréntesis para hacer mención y descripción de competencias conductuales que Ansorena (1996), evalúa dentro de su entrevista de profundidad; así como, en todo su proceso de reclutamiento y selección desde el análisis de puesto que ya define con base en la búsqueda de competencias conductuales.



De acuerdo a Ansorena (1996, p. 171), las competencias conductuales o características de la conducta profesional de un candidato son muy variables, debido a que la conducta se puede contemplar desde múltiples puntos de vista; por lo que una forma de ejecución de una conducta profesional puede encajar en la definición de varias competencias conductuales

Sería conveniente que cada organización identificara una lista de competencias conductuales que estén acorde a los objetivos de cada empresa, o eligiendo de las listas prediseñadas y estandarizadas las más *ad hoc* a la personalidad de la organización (Ansorena, 1996, p. 172).

Ansorena (1996) las clasifica en los dos siguientes grupos:

*Competencias Generales:* que se refieren exclusivamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto, independientemente de otros aspectos como el dominio de elementos técnicos o conocimientos específicos, y son competencias conductuales que afectan al conjunto de los profesionales de una organización, sea cual sea su nivel o área de trabajo.

*Competencias Técnicas:* que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño del puesto de un área técnica o de un área funcional específica y que describen competencias conductuales. Ligadas directamente a esta área, incluyendo por lo general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito en la ejecución técnica del puesto<sup>3</sup>.

Cada empresa debe elegir listas de competencias conductuales determinadas para cada puesto, aunque cabe señalar que para Ansorena (1996, p. 173), determinar el número de competencias conductuales es uno de los problemas a

los que se enfrentará cada organización; algunos autores recomiendan que el número sea lo más reducido posible para evitar confusiones en los seleccionadores/evaluadores, pero otros consideran que una lista rica en competencias conductuales ayuda a una mejor análisis; sin embargo, Ansorena, recomienda una lista de 50 competencias conductuales independientes, que muestra una gran capacidad discriminativa en los diferentes puestos de trabajo. Junto con esta lista se recomienda que éstas se clasifiquen ya que resultan altamente relevantes a la hora de definir procesos de evaluación del potencial y diseñar planes de desarrollo.

Ansorena (1996, p. 175) establece la siguiente clasificación de competencias conductuales por tipo o categoría.

---

<sup>3</sup> Nota: para mayor información de Competencias Conductuales véase A. Ansorena (1996) *15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito*. España, Piados

<b>METAHABILIDADES</b>
Adaptabilidad Análisis de problemas Aprendizaje Decisión Energía Flexibilidad Independencia Integridad Juicio Resolución Sensibilidad interpersonal Tolerancia al estrés
<b>BETAHABILIDAD</b>
Ambición Profesional Conocimiento del entorno Gama de intereses amplia Innovación / creatividad Impacto Orientación al logro Tenacidad Toma de riesgo
<b>HABILIDADES OPERATIVAS</b>
Análisis numérico Atención al detalle Autoorganización Comunicación oral Comunicación escrita Disciplina Dominio de la comunicación no verbal Facilitar / participar en reuniones Orientación ambiental Sentido de la urgencia
<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>
Atención al cliente Capacidad de negociación Escucha activa Dominio de los medios audiovisuales Orientación al cliente Persiación Sociabilidad Trabajo en equipo / cooperación
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>
Control directivo Delegación Desarrollo / apoyo de colaboradores Espíritu empresarial Evaluación de los colaboradores Identificación directa Liderazgo de grupo Planificación y organización Sensibilidad organizacional Visión

Tabla 2 Clasificación de las competencias conductuales por tipo o categorías, por A. Ansorena (1996) 15 pasos para la selección de personal con éxito. p.175.

**METAHABILIDAD:** son las habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas, que se desarrollan con el proceso de enculturación básica en la sociedad, son preparatorias para el desarrollo profesional eficaz y eficiente.

**BETAHABILIDADES:** son imprescindibles en la adaptación profesional en una organización.

**HABILIDADES OPERATIVAS:** están relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo.(actuación personal e individual).

**HABILIDADES INTERPERSONALES:** relacionadas con el éxito de las tareas que suponen contacto interpersonal.

**HABILIDADES DIRECTIVAS:** como su nombre lo dice, son las habilidades o competencias conductuales relacionadas con la dirección de personal, como el desempeño o grado de supervisión.

De acuerdo con Stanton (1997) en la práctica una vez que el especialista de personal queda satisfecho con un candidato prometedor, lo envía al administrador o ejecutivo encargado de hacer los contratos, dando razones específicas por las cuales es el candidato idóneo para ser contratado, por lo que el administrador o el ejecutivo a cargo de las contrataciones es quien toma la decisión final; y quien antes de extender una oferta de trabajo concreta, debe someter al aspirante a un examen médico por un médico contratado por la empresa (p.140).

*Examen médico:* Para Morari (1992, p. 73), es conveniente que en todo proceso de selección se incluya un examen médico del solicitante. Este trámite se sustenta en las siguientes bases:

- ✓ Conocer el estado de salud del candidato, investigando si éste padece ya, al ingresar a laborar, de enfermedades profesionales.
- ✓ Evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y preexistente, ya que va a convivir con el resto de los empleados.
- ✓ Verificar si el candidato tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos, evitando la predisposición a sufrir accidentes de trabajo.

- ✓ Obtener indicios sobre la posibilidad de que el candidato sea un alcohólico o drogadicto.
- ✓ Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del candidato al tipo de funciones a desarrollar.
- ✓ Detectar a los candidatos que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.
- ✓ Crear una base para la realización de exámenes periódicos al trabajador, para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo él y corregir sus enfermedades crónicas, mejorando su eficiencia en el trabajo.

Cabe mencionar, que en la Secretaría del Trabajo, en su reglamento de Higiene y Seguridad se especifica en los artículos 15, 16 y 17 lo siguiente:

Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores, así como los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite. También es obligatorio que en cada centro de trabajo se lleve registro médico y será legalizado por la autoridad.

Morari (1992, p. 73), recomienda que el examen médico se coloque casi siempre al final de las etapas de selección, porque para que sea útil, debe ser lo más cercano a la fecha de contratación del candidato, ya que tiene una fecha de "caducidad", además que debe ser lo más completo que sea posible. Asimismo, dado al alto costo que tiene para las empresas, por lo general se aplica a los candidatos finales, es decir, a quienes ya tienen una gran posibilidad de ser empleados.

*Análisis de resultados:* El siguiente paso en el proceso de selección, sería el análisis de resultados que nos llevara a la toma de decisión en cuanto a la

elección de un candidato. Para Morari (1992, p.71), es recomendable incluir en este punto el resumen de la evaluación de la entrevista, la cual debe mostrar la calificación y los puntos evaluados junto con los comentarios que recalquen algún punto en particular que se requiera hacer notar del candidato; así como los resultados de las evaluaciones técnicas y psicológicas, junto con su decisión de aceptación o rechazo. Con esta combinación de las dos entrevistas, exámenes técnicos y psicológicos, se eleva la proporción de obtener resultados positivos en la selección del candidato final

En un sentido más amplio, de acuerdo a Ansorena (1996, p. 151), en este paso se debe preparar la candidatura final, en donde el seleccionador se debe concentrar en los candidatos que cumplen los requerimientos no sólo básicos, sino también ya profundizar en las características de historia personal, motivacional, etcétera.

Esta profundización le permite a Ansorena (1996), elaborar una candidatura final definida como "el conjunto final de candidatos que se habrá de presentar a la dirección del grupo o a quien toma las decisiones finales de incorporación, de modo que pueda elegir a quien sea más idóneo o a quien provoque un entendimiento personal y/o profesional más ajustado a los intereses y objetivos de la organización" (p. 151). Y de entre los cuales se deberá considerar de entre dos o cuatro candidatos por puesto para cubrir una vacante, así como combinar personas de perfil diferente en cuanto a:

- ✓ Personalidad y características de estilo personal.
- ✓ Desarrollo profesional.
- ✓ Formación.
- ✓ Expectativas y perfil motivacional.

Con lo anterior Ansorena pretende que la decisión final cuente con alternativas profesionales diferentes, ampliamente documentadas con:

- ✓ Curriculum Vitae.
- ✓ Comentarios.

✓ Informe de evaluación.

*Informe final:* Una vez determinadas las candidaturas se debe redactar el informe final sobre los candidatos para poder llevar a cabo la decisión final. Este paso es de gran importancia para Ansorena, ya que se almacenará y recogerá información que no sólo ayuda a la toma de decisión, sino que también es utilizada posteriormente para el seguimiento dentro de una organización.

Ansorena (1996, p.153), recomienda que todo informe de evaluación de candidatos cumpla con las siguientes observaciones presentadas en apartados:

- I. Datos personales: el informe final debe contar con el nombre del candidato, sus datos personales, puesto, evaluadores y entrevistadores que hayan intervenido en el proceso de selección.
- II. Aspectos generales: disponibilidad obtenidos de la entrevista inicial, así como retribución que pretende el candidato.
- III. Formación: indicar el desarrollo y la formación del candidato obtenidas del curriculum vitae contrastado con las entrevistas inicial, con el jefe, áreas de historia de aprendizaje y pruebas de idiomas ( si se aplicaron).
- IV. Experiencia: que se detecto y contraste con el curriculum vitae y las entrevistas inicial y profunda.
- V. Responsabilidad: topo, frecuente, alcance de las relaciones interpersonales que el candidato ha desarrollado y mando.
- VI. Adaptabilidad social: que se obtendrá de la integración de resultados de las entrevistas y pruebas psicológicas. Se deben describir las características que posee el candidato para enfrentarse con éxito al entorno social en que deberá desempeñar su función.
- VII. Capacidad ejecutiva, adjunta a la capacidad de toma de decisión obtenidas de las entrevistas y las pruebas psicológicas, describiendo las características del candidato en el proceso de toma de decisión, y estilo de dirección

- VIII. Es importante señalar las Competencias Conductuales determinadas como críticas para el puesto, incluyendo una descripción cualitativa de las habilidades personales del candidato y que son requeridas para un adecuado y eficaz comportamiento del candidato en el puesto. Esta información se obtiene de la entrevista focalizada y de las pruebas de evaluación psicométricas. Es importante no sólo hacer mención de sus habilidades, sino también de sus limitaciones y alcances.
- IX. También la Capacidad Intelectual debe formar parte del informe final, la cual se aprecia mediante pruebas de inteligencia general o escalas específicas. Se debe describir su capacidad intelectual general, inteligencia social, capacidad de aprendizaje e índice de creatividad.
- X. En relación con la Capacidad de Comunicación que se obtiene como resultado de observaciones directas en la entrevista inicial y profunda. Se deben describir su fluidez verbal, riqueza de vocabulario, comprensión verbal, escucha activa y formulación de preguntas.
- XI. Es importante y en caso de ser utilizadas dejar un apartado para mostrar los resultados de toda la exploración psicométrica con relación a los factores de personalidad.
- XII. En este apartado se realizará una muy breve descripción sintética del perfil global del candidato, junto con los resultados de exploración motivacional, características personales, de formación, de experiencia y circunstanciales en relación con los requerimientos del puesto.
- XIII. Finalmente se proporcionara en el informe final un resumen de evaluación del candidato de selección mediante una redacción sencilla de la descripción global del candidato de tal forma que cualquier profesional pueda tener una impresión completa del candidato.

Una vez que se ha concluido con las diversas fases del proceso de selección y aplicado el examen médico, en el caso de que no exista ningún problema, se habrá concluido la selección del candidato final. Es la etapa en donde se redacta



el informe final sobre los candidatos y el proceso, en donde se presenta la candidatura final (Ansorena, 1996, p.151).

Candidatura es el conjunto final de candidatos que habrán de presentar a la dirección del Grupo o a quien tome las decisiones finales de incorporación, de modo que pueda elegir a quien sea más idóneo o a quienes provoque un entendimiento personal y/o más ajustado a los intereses y objetivos de la organización (Ansorena, 1996, p. 151).

Todas las candidaturas deberán estar documentadas con el curriculum vitae, comentarios y el informe de evaluación final.

*Toma de decisión:* con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección que llevan al reporte final, se procederá a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos finales. Hecho esto se evalúan por parte del jefe inmediato, jefe del departamento o jefe del área, para su consideración y decisión final (Morari, 1992).

Para Grados (1988), la decisión final "constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma la decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma" (p. 194), pero en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Caballero y Lahera (1998), recomiendan que "la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro trabajador, por ser ellos los que van a estar como responsables directos del desempeño del futuro empleado, al departamento de selección de personal y al psicólogo organizacional corresponde el papel de asesor en dicha decisión final, la cual tomará finalmente algunas instancias administrativas: jefes, gerente, director, etcétera" (p.65).

En conclusión podemos mencionar que la función del reclutamiento y la selección, está cambiando a ritmos acelerados por lo que es necesario que el psicólogo especialista en personal conozca y aplique nuevas técnicas y tendencias en reclutamiento y selección de personal; y mantenga una exigencia en ofrecer un mejor servicio de calidad, que le permita afrontar cambios y adaptarse a las demás cada vez más exigentes. Es necesario recordar que para ser competitivo en la actualidad no es suficiente cubrir las expectativas de la organización así como individuales, hay que dar mucho más, sin olvidar que cualquier gestión en personal debe contribuir al logro de los objetivos establecidos tanto de calidad como de producción.

## CAPÍTULO 3

### LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO DE PERSONAL.

Cuando los seres humanos nos incorporamos al ámbito laboral buscamos la satisfacción tanto económica como profesional; sin embargo la insatisfacción de muchas personas se refleja en la realización de sus labores, por lo que comenta Malkovich y Boudreau (1994) "sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos" (P. 2). Por lo general la gente es eficiente, pero la insatisfacción la lleva a no poner empeño en sus labores, ser menos productiva, decaer en su interés laboral, a provocar ausentismos y rotación de personal, crear conflictos entre compañeros y en general afectar a todo su entorno laboral.

De esta serie de problemas dentro del ámbito del trabajo surgen diversos movimientos científicos que intentan descubrir las variables que influyen en la motivación en el trabajo, la insatisfacción, en la permanencia, y en el mejoramiento de las condiciones de los empleados y al mismo tiempo incrementar la productividad. Entre estos movimientos se encuentran los de Taylor y su propuesta de Administración Científica, que intentó mejorar la productividad de los empleados a través de incentivos y de la planeación de tiempos y movimientos; siguiéndole el de las Relaciones Humanas, en donde se buscaba la satisfacción del empleado a través de sus condiciones de trabajo y liderazgo democrático, hasta llegar a la época del Comportamiento Organizacional y el Desarrollo Organizacional, que estudian la conducta humana en el ámbito laboral para entenderla, controlarla y predecirla.

Aun con toda esta serie de movimientos en búsqueda de mejoras para toda organización y su elemento humano hay aspectos como la rotación y el ausentismo de personal que siguen dañando en cierto nivel a toda organización, y

en nuestro caso particular las relacionamos como posibles resultados o consecuencias de un deficiente proceso de reclutamiento y selección de personal.

### **3.1 Rotación de Personal.**

En la actualidad uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarla mediante entradas, es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones para mantener el nivel de recursos humanos en proporción adecuada para que opere el sistema.

Sin embargo, en algunas ocasiones, la rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando las pérdidas de recursos humanos no son provocadas directamente por la organización, es decir, cuando se presenta por parte de los trabajadores, resulta esencial conocer los motivos que están provocando la separación de los recursos humanos para que la organización pueda actuar y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

En toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos ocasionando una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema. Si la rotación en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones en el sentido de mejorar el potencial humano existente, o sea, intercambiar parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad encontrados en el mercado, entonces la rotación se encuentra bajo control de la organización. Pero cuando las pérdidas de recursos no son provocados por la organización, es decir, cuando ocurren independientemente de los objetivos de la organización, localizar los motivos que están provocando la desasimilación de los recursos humanos, a

fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir el volumen de expulsiones indeseables, llega a ser el problema básico (Chiavenatto, 1999).

La organización, como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos materiales, económicos y especialmente humanos, que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. Entre los insumos que la organización "importa" y los resultados que "exporta" debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos humanos debe mantener entre sí mecanismos hemostáticos capaces de autoregularse, mediante comparaciones, y de garantizar un equilibrio dinámico y constante (Chiavenato, 1999).

La rotación de personal es definida por Chiavenato (1999) como "el intercambio de personas entre la organización y el ambiente y se determina por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización" (p.243).

Reyes (1970), define el término rotación de personal como "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (p.163).

No se debe considerar como parte de la rotación aquellos trabajadores que salen, pero que no son sustituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, los trabajadores que entran a formar parte de la empresa, más no a sustituir a otros que han salido, tampoco deben tomarse en cuenta para la rotación, ya que se refiere más bien al crecimiento de la organización.

Obviamente un índice de rotación de personal equivalente a cero no es probable que ocurra, ya que demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado tampoco sería deseable, ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podrá fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos (Chiavenato, 1983; en Bortot, 2000).

Generalmente, la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, para promover acciones o aun, para que tengan un carácter predictivo (Chiavenato, 1983; Badillo 2000, <http://www.monografias.com/trabajos4/refrec/refrec.shtml>).

Un análisis de la rotación de personal pone de manifiesto las necesidades existentes de los diversos grupos de empleados; a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación y fijar cuál es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo. Morantes (1981), señala herramientas de apoyo como es el llevar índices de rotación para toda la empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal, departamentos y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un mayor número de empleados. Asimismo conocer la calidad del personal que deja la compañía es importante puesto que la rotación entre empleados competentes y deseables tiene graves consecuencias para la empresa misma.

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación. Las más frecuentemente empleadas son, según Árias (1994):

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

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

En donde:

R= Índice de rotación (porcentaje).

B= Número total de bajas.

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

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

Chiavenatto (1999) opina que el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales. Sugiere la siguiente fórmula:

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

EM

En donde:

A= Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas).

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

EM= Efectivo medio del área considerada dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

Hay empresas que evalúan la rotación de personal también por departamentos o secciones se tiene que en estos casos, cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de rotación de personal a través de la ecuación:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = A + D$$

La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual, que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerados. La rotación de personal debe ser calculada en función del volumen de recursos humanos disponibles, y no simplemente en función de entradas o salidas

También existen dos tipos de rotación:

1. Voluntaria: personas que abandonan la organización por iniciativa propia.
2. Involuntaria: personas que la abandonan por decisiones de la organización.

La organización debería abordar las renunciaciones voluntarias, y de ellas restar las de rotación funcional (aquellas personas que no suponen una pérdida para la organización) más la rotación disfuncional inevitable (voluntaria)

La mayoría de las investigaciones que hablan sobre la rotación de personal, se enfocan en la parte más técnica de lo que suele ser la rotación, pero pocas veces lo hacen en el estado anímico de los empleados que quedan, y que aún se encuentra laborando y que tiene que asumir responsabilidades adicionales a sus labores cotidianas, llevándolos a conflictos emocionales como el estrés y dando como resultados problemas fisiológicos y psíquicos que incrementan el ausentismo en el trabajo. El abandono de trabajo que se entiende como faltar a la empresa por más de tres días consecutivos sin permiso y sin causa justificada, en ocasiones la empresa lo utiliza como una herramienta para despedir a los empleados que muestran un nivel laboral inferior a los miembros de la empresa, pero en muchas ocasiones el empleado decide no volver a la organización por factores que la misma empresa desconoce, pues prefieren poner mayor interés en problemas operativos que en aquellos problemas que en primer plano no provocan conflictos pero que a la larga pueden ocasionar grandes pérdidas psicológicas, físicas, económicas y de imagen para la empresa; la rotación de



personal por lo general, se toma en cuenta cuando ya está palpable y repercute en los estados de resultados de la empresa.

Treviño (1995), considera que todo especialista en recursos humanos debería tomar en cuenta todas las técnicas disponibles para tratar de mantener una planta de personal estable y satisfecha, considerándola como el principal recurso productivo de cualquier empresa. No se debe olvidar en el proceso, el sentido de pertenencia del ser humano, su religión, su nacionalidad, sensibilidad, estatus y hasta su estética, etcétera; para determinar a la persona idónea para cada puesto y de esta manera disminuir la rotación de personal y el ausentismo.

### **3.2 Ausentismo de Personal.**

La imagen de la empresa no es solo lo que proyecta al exterior sino también lo que proyecta al interior de la misma, esta imagen principalmente es reflejada por el personal que labora en ella, de acuerdo a la satisfacción o insatisfacción que sientan. De hecho cuando los empleados se sienten insatisfechos en su trabajo, terminan por abandonarlo por ausencias frecuentes, provocando el ausentismo en las organizaciones como un problema que afecta el cumplimiento de los objetivos de ésta.

Reyes (1970), considera que una de las causas principales del ausentismo es la actitud de descontento frente a la empresa, que se materializa en una especie de protesta en esa inasistencia o retraso; así como el desacoplamiento de un trabajador a su puesto, que lo hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

Para Chiavenato (1999, p.295), "el ausentismo denota las faltas o ausencias de los empleados al trabajo, siendo sus causas complejas y difíciles de determinar su magnitud y repercusión sobre la productividad".

Cuando las personas dejan de asistir a sus labores abren huecos en el flujo del trabajo que pueden ocasionar graves consecuencias. El ausentismo puede deberse a varias razones: enfermedad, accidentes de trabajo, permisos, faltas injustificadas, etcétera. De acuerdo con esto, Hernández, Sverdlík, Chruden y Sherman (1984), también comentan que el grado de ausentismo en el trabajo puede servir para indicar la eficiencia de un programa de administración de personal, aunque cierto grado de ausentismo se debe a causas inevitables (problemas familiares, motivos legales, entre otros); a veces los factores del ausentismo, son causa directa de la insatisfacción en el trabajo y la mala colocación de los recursos humanos en las vacantes de la organización.

En conclusión, para Milkovich y Broudreau (1994, p. 117), el ausentismo es "la frecuencia o duración, o ambas, del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no asisten al trabajo. La asistencia, lo contrario del ausentismo, es con qué frecuencia se encuentra disponible un empleado en el trabajo". El ausentismo está dispuesto a acciones disciplinarias y destituciones, debido a que es un comportamiento observable, y por su por supuesto perjudicial. La fórmula para el ausentismo empleada por la Bureau of National Affairs, BNA (Agencia de Asuntos Nacionales) es:

Días perdidos por trabajador X ausencia en el trabajo durante el mes

Número promedio de empleados X número de días laborados en el mes

Los psicólogos han estudiado por mucho tiempo las causas y consecuencias del ausentismo y comentan que, en la ausencia influye la capacidad y la motivación del empleado para asistir, así como factores propios del trabajo y ajenos a él. La asistencia se ve afectada por la motivación de asistir al trabajo, la cual a su vez se ve influenciada por las prácticas de la organización, como castigos y retribuciones; la cultura de la ausencia, que refleja si ésta se considera aceptable o no; y las actitudes, los valores y las metas del empleado, por ejemplo, qué tan satisfecho o

comprometido se encuentra con la organización. Esto demuestra que se debe conocer ampliamente a los empleados en sus características para mejorar con más eficiencia los resultados de los recursos humanos (Milkovich y Broudreau (1994).

A pesar de que hay muchos aspectos que influyen en el ausentismo, un buen proceso de reclutamiento y selección de personal en cada empresa ayudaría a reducirlo, ya que de la forma correcta o incorrecta, con el que se lleve a cabo dicho proceso, se logrará la selección adecuada de aquellos candidatos que buscan ingresar a una empresa y desarrollarse en ella satisfactoriamente. Treviño, (1995), complementa esta idea señalando que los especialistas en recursos humanos deben tomar en cuenta todas las técnicas y procedimientos disponibles y realizar un análisis y una interpretación exhaustiva para tratar de mantener una planta de personal lo más estable posible y en condiciones óptimas para realizar su trabajo, y puede ser a través de un adecuado proceso de reclutamiento y selección en donde se seleccione al personal adecuado para cada organización.

Toledo (1985), señala que si se suscita un uso inadecuado e innecesario de las actividades que se involucran en el proceso de reclutamiento y selección de personal adaptado a las características específicas de la organización, entonces este proceso resulta en una ubicación equivocada, sin excluir la falta de conocimiento, motivaciones, descontento por parte del empleado en el desarrollo de su trabajo; provocando la creación de lo que comúnmente suele denominarse áreas críticas de la compañía, y tiene como algunas consecuencias el ausentismo de los empleados y la rotación de personal.

Existen una serie de estudios e investigaciones que enfatizan la necesidad de seguir profundizando la investigación en este campo. Como por ejemplo, Rodríguez (1974), realizó una investigación con el fin de conocer si las empresas utilizaban técnicas o procedimientos en reclutamiento y selección de personal, utilizó una escala de actitudes para buscar lo que pensaban las personas que

forman parte activa en el reclutamiento, selección y contratación de personal en relación con su tarea específica; este autor encontró que una minoría de ellos efectuaba un proceso a nivel científico; también constató que en muchas de esas empresas se encargaba el reclutamiento, selección y contratación de personal a agencias de colocación, es decir, en muy pocas empresas de su estudio, el reclutamiento y la selección de personal era función de los psicólogos; también encontró que en algunos casos, las empresas sólo realizaban contrataciones a nivel administrativo y éstas las realizaba personal de la misma empresa que no contaba con una formación adecuada para el tema.

Por razones similares a la anterior, Vázquez (1976), realizó un estudio para determinar los criterios adecuados en el proceso de reclutamiento y selección de personal concluyendo que la evolución y el crecimiento de las empresas amplía la necesidad de las técnicas a aplicar, para así de esta manera lograr los más altos niveles de acoplamiento, satisfacción y producción.

Acorde a esto, Mata (1982), determina la necesidad de un buen aprovisionamiento del recurso humano fundamentado en una buena estructura del proceso de reclutamiento y selección de personal. De acuerdo a los resultados obtenidos por una investigación que realizó en un grupo industrial con problemas en la captación de sus recursos humanos, reconoció que con un mejor reclutamiento y selección de personal se obtendrían organizaciones de estructura sólida capaces de cumplir su misión con éxito.

González (1987), realizó otra investigación a empresas públicas mexicanas y venezolanas en la que pretendía demostrar que no se seguía ningún procedimiento técnico ni específico en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Encontró que la minoría de las empresas contaba con un procedimiento técnico o específico; que sólo una minoría de ellas contaba con personal capacitado en sus áreas de reclutamiento y selección de personal. También se percató que entre más pequeña sea la empresa en cuanto a personal menos

facilible era contar con un departamento de recursos humanos y en las empresas en las que encontraba alguna función de reclutamiento y selección de personal por lo general relegaban esta responsabilidad a otros departamentos ajenos al tema. Asimismo encontró que es en México en donde la aplicación de pruebas psicológicas en la mayoría de los casos, son los psicólogos quienes las realizan y ellos mismos son los creadores de un sistema de selección; resultados contrarios a los anteriores estudios.

Espinosa y Espinosa (1992), en un estudio efectuado en una empresa mediana en la cual se presentaban serias deficiencias en su proceso de reclutamiento y selección de personal, observaron diversos problemas, entre ellos, la inversión de recursos económicos y de tiempo en personas que ingresaban a la entidad sin ser los candidatos adecuados para la misma, afectando a la organización en su desarrollo así como en la eficiencia de los demás miembros para realizar las funciones asignadas a su puesto; concluyeron su investigación determinando que las empresas requieren de personal bien calificado y por ende bien seleccionado para que pueda cumplir con sus objetivos, gente que cumpla con las especificaciones requeridas, que concuerde con la filosofía de la organización y que busquen su desarrollo personal, para lograr de esta manera contribuir al crecimiento y desarrollo de la compañía.

Por su parte, Rentería (1999), en un estudio realizado con relación a la motivación y la rotación de personal en una empresa del sector comercial farmacéutico encontró que, el pago no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador dentro de la organización, identificó que la necesidad de reconocimiento, la seguridad y la sensación de pertenencia a la organización son tan importantes en la determinación de la moral del trabajador y de su productividad como el salario mismo. Encontró que la rotación de personal sugiere la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo, como la compensación y sobre todo que los trabajadores deben estar en el área de su interés, ya que si no están satisfechos en su trabajo y que estén liberados de presiones externas es probable

que aprovechen la primera oportunidad para salir de la organización. También encontró que los empleados de nuevo ingreso tienen un promedio de duración de 1 a 2 años en su anterior empleo, lo que puede ser un indicio de que al no estar debidamente seleccionados provoca entre otras cosas insatisfacción y desmotivación incrementando el ausentismo y la rotación de personal.

A través de la exploración de esta serie de estudios arriba señalados, de manera general se resalta la necesidad de la aplicación de un eficiente proceso de reclutamiento y selección de personal, sistemático y científico, en cualquier organización, con la finalidad de obtener recursos humanos más capacitados de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y características.

Chiavenatto (1994), considera que la mayor parte de las industrias deben planear la adquisición de su mano de obra de acuerdo a las necesidades de la organización; sus recursos humanos, a la situación del mercado de estos recursos y a la rotación y ausentismo.

Por lo que todos los conocedores del área de recursos humanos saben que el personal que integra una organización contribuye a lograr los objetivos de ésta, y por lo que se deben considerar la base fundamental de toda organización y por tal motivo se debe calificar al proceso de reclutamiento y selección de personal como una de las actividades más esenciales en la administración de los recursos humanos; teniendo en cuenta que la calidad de stos, equivale a la calidad de la organización, por lo que es importante el establecimiento y conocimiento del proceso de reclutamiento y selección de personal ya que en alguna forma ayuda a reducir índice de rotación y ausentismo de personal.

# **CAPITULO 4**

## **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ASESORES DE VENTAS DE LA AGENCIA 004 EN “GRUPO JARDINES DEL TIEMPO”.**

En este capítulo se expone una propuesta de intervención para el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de la empresa Grupo Jardines del Tiempo. Empresa que se contactó por medio de su gerente de ventas quien solicitó la intervención de las psicólogas para realizar un diagnóstico que permitiera detectar las posibles causas relacionadas al bajo índice de ventas que presentaba la empresa en su agencia 004.

### **4.1. Planteamiento del Problema.**

La agencia 004 del Grupo Jardines del Tiempo presentaba entre algunos de sus problemas, un alto índice de rotación y ausentismo en el personal que cumplía las funciones de ASESORES DE VENTAS. La inestabilidad del personal que se encargaba de las ventas de servicios funerarios y sus frecuentes ausencias al trabajo, como es de esperarse, traía como consecuencia que no se cumplieran con las metas de ventas propuestas por la empresa.

Por lo que el objetivo de nuestro trabajo consistió en hacer un diagnóstico que permitiera encontrar la posible relación entre su proceso de Reclutamiento y Selección y el alto índice de rotación y ausentismo entre su personal contratado como asesores de ventas.

Asimismo, se ofreció una propuesta de mejoramiento en su proceso de Reclutamiento y Selección, si se confirmaba que su alto índice de rotación y ausentismo se debía a deficiencias en éste.

Para ello se procedió de acuerdo con las siguientes etapas:

1. Se revisó la documentación otorgada por la agencia con información sobre la empresa y sus lineamientos.
2. Se elaboraron dos instrumentos que pudieran identificar la problemática a tratar.
3. Se procedió a encontrar la relación entre la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal con el alto índice de rotación y ausentismo de los asesores de ventas.
4. Se propuso el mejoramiento en la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de los asesores de ventas mediante una propuesta de intervención.

De acuerdo al procedimiento seguido, en el presente capítulo se presenta la descripción de la empresa en donde se detallan los antecedentes, la misión, el objetivo, estructura organizacional, las políticas de la misma así como de la agencia; su jerarquía de puestos y funciones de los mismos, para entender de qué y quiénes estamos hablando. Posteriormente se expone la metodología seguida para el diagnóstico de acuerdo a la problemática planteada por la empresa. A continuación se describen los resultados encontrados en ésta.

Finalmente, se describe la propuesta de mejoramiento al proceso de reclutamiento y selección de asesores de ventas que se sugiere considerando las características propias de la agencia. Propuesta fundamentada en los principios teóricos revisados en los capítulos anteriores.



## **4.2. Descripción de la Empresa.**

### **4.2.1. Antecedentes.**

La empresa en la que se intervino es prestadora de servicios funerarios llamada "Grupo Jardines del Tiempo", ubicada dentro del sector económico de servicios privados. Cuenta con 73 personas en el área administrativa, 23 en sindicatos, 75 auxiliares en cementerios, 9 en funerarias y aproximadamente 320 vendedores.

En sus inicios en 1973, era conocida como el "Grupo Inversiones Laguneras, S.A". es cuando se construyó el primer cementerio "Jardines del Parque" en donde se aplica un nuevo concepto de cementerios basado en la igualdad, respeto y orden. Sus iniciadores son la familia Cantú Charles; con la buena aceptación que tuvo, se motivó a la apertura de otros cementerios y capillas en diversas ciudades del país, originando con ello la construcción de "Grupo Jardines del Tiempo" en 1995. En la actualidad se encuentra presente en diversas plazas como son: Torreón, León, Morelia, Guadalajara, Acapulco, Irapuato, Tijuana, Aguascalientes, Durango, Mexicali, Monterrey y Distrito Federal.

### **4.2.2. Objetivo.**

Ser un grupo de empresas dedicadas a la prestación de servicios funerarios e inhumatorios de alta calidad que cubran satisfactoriamente las expectativas de tranquilidad, seguridad y respeto, de los clientes y familiares, al culminar la existencia de un ser querido.

### **4.2.3. Misión.**

Su misión se inspira en la búsqueda de la excelencia en los siguientes conceptos de servicio a la sociedad:

- Ofrecer a las familias una solución anticipada de igualdad espiritual para confortar el inevitable y doloroso paso de todo ser humano al desprenderse de la vida.
- Comprender y atender el sentimiento que embarga a las familias ante la pérdida de un ser querido, proporcionándoles un servicio esmerado, digno y respetuoso.
- Corresponder rentablemente a la confianza de las personas que respaldan con su inversión el esfuerzo y la vocación escogidos por nuestro grupo para servir a la sociedad.
- Proporcionar a los empleados de esta empresa la oportunidad de satisfacer sus necesidades económicas y de desarrollo personal y profesional, para que logre su máximo potencial humano en la empresa y en la sociedad.

#### 4.2.4. Estructura organizacional de la empresa.

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa se detallan en el siguiente organigrama los puestos de las áreas que la conforman:

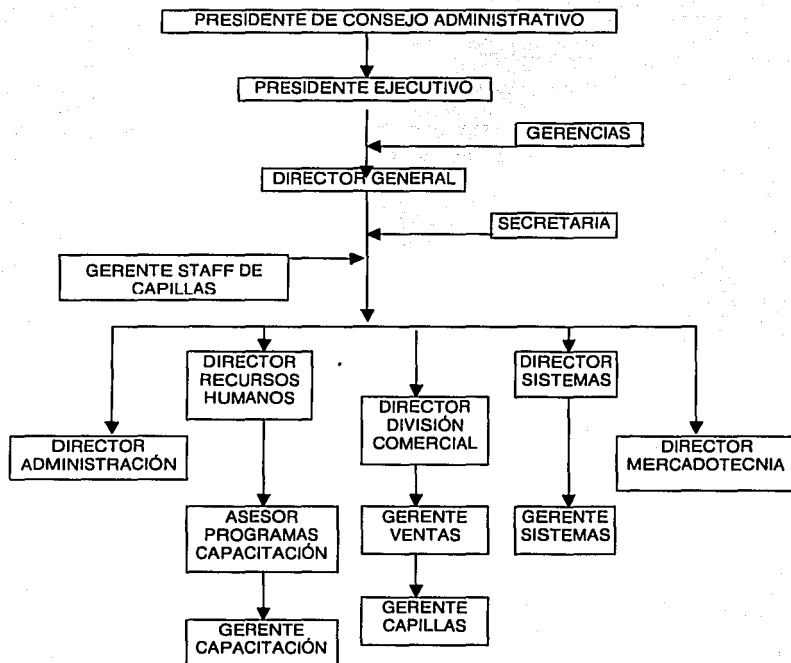


Figura 3. Estructura Organizacional de "Grupo Jardines del Tiempo".

#### 4.2.5. Ubicación geográfica de la agencia de estudio.

El trabajo que se reporta se desarrolló en una de las agencias perteneciente al Grupo Jardines del Tiempo, ubicada en Calle Alberto # 442, esquina Calle Bahía de San Hipólito, Colonia Granada. Esta agencia, así como las cinco agencias restantes y capillas que conforman la plaza Distrito Federal, depende

administrativamente de la oficina central denominada División Comercial ubicada en la Colonia Roma, Distrito Federal.

#### 4.2.6. Jerarquía de puestos dentro de las agencias.

En cuanto a la estructura organizacional de la agencia a nivel jerarquía de puestos se detectó la siguiente:

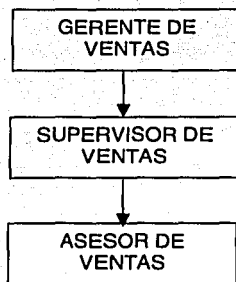


Figura 4. Estructura Organizacional Agencia 004. "Grupo Jardines Del Tiempo.

Dentro de las agencias la jerarquía mayor es el puesto de Gerente de Ventas quien es el responsable directo del área de ventas de la empresa. Algunas de sus funciones principales consisten en elaborar estrategias de venta, planear la supervisión operativa, preparar el corte de cartera, realizar el reporte de enganche y solicitud de compra por lo que implica una constante comunicación con los supervisores de ventas. Además es él quien realiza la selección final e inducción de los candidatos probables al puesto de asesor de ventas.

El Gerente de Ventas de la agencia de nuestro estudio cuenta con 5 supervisores de ventas bajo su cargo y 30 asesores de ventas registrados.

Los Supervisores de Ventas tienen el segundo nivel de importancia en el área de ventas dentro de la agencia. Tienen la responsabilidad de crear y mantener una cédula constante de 8 vendedores productivos quienes están directamente bajo su supervisión, planeación y control. Los supervisores de ventas deben lograr que cada uno de ellos mantengan un mínimo de producción del 1.5% de ventas mensual. De igual manera deben fomentar un alto sentido de pertenencia y arraigo con la empresa.

Dentro de sus actividades principales está el reclutamiento, preselección (entendida la preselección, según la empresa, como la actividad que se lleva a cabo con todas aquellas personas interesadas en formar parte de la fuerza de ventas y que mediante el diálogo se investiga si se cumple con los requisitos mínimos para ocupar el puesto de asesor de ventas), y capacitación de los asesores de ventas realizando funciones como:

- Prever y planear con anticipación las actividades de reclutamiento y preselección a través de su agenda semanal.
- Realizar entrevistas de preselección con candidatos para cubrir los puestos de vendedores vacantes.
- Motivar a sus vendedores para que sean promotores de reclutamiento de personal por medio de recomendados.

Los 5 supervisores de ventas de la agencia de estudio cuentan con 6 vendedores registrados.

Los asesores de ventas o vendedores tienen como función principal dentro de la organización las ventas directas con los clientes, para ello deben utilizar las siguientes herramientas de trabajo: plan de contactación inicial, plan semanal de ventas y prospección, cartera de prospectos y plan mensual de ventas.

#### 4.2.7. Políticas de Reclutamiento y Selección de la empresa.

A continuación se presentan las políticas establecidas por la empresa, las que se analizarán posteriormente en cuanto a problemas que generan.

En cuanto a su proceso de reclutamiento:

- Es responsabilidad del supervisor de ventas, el reclutar candidatos en calidad y cantidad suficientes para cubrir sus vacantes de asesores de ventas en el menor tiempo posible.
- Es responsabilidad del supervisor de ventas que todo candidato reclutado por él o su grupo de vendedores, cubra satisfactoriamente el perfil óptimo de vendedores establecido.
- Es responsabilidad del supervisor de ventas contactar y mantener fuentes externas de reclutamiento.
- Los candidatos a vendedores que se recluten deberán contar con una edad mínima de 21 años y una máxima de 50 años. La excepción de esta política solo podrá hacerla y por escrito, la Dirección Comercial de la Plaza. Es de gran interés para el Grupo Jardines del Tiempo el contar con vendedores, que el formar parte de la empresa sea su mejor opción de progreso, por lo tanto se requiere que su disponibilidad de tiempo sea completa o de un mínimo de 6 horas al día.
- Todos los candidatos que se recluten y seleccionen, deberán ser dinámicos, entusiastas y con alto sentido de obtención de logros, así como el contar con facilidad de palabra y habilidades para relacionarse.

En cuanto a su proceso de preselección, sus políticas son las siguientes:

- El supervisor de ventas es responsable de la preselección de vendedores para cubrir la planilla requerida por la empresa.
- Todo candidato para vendedor deberá cubrir satisfactoriamente el proceso de preselección establecido por la empresa.
- Dentro de los candidatos contactados, siempre se buscará elegir al mejor candidato a ocupar el puesto de vendedor.

- No podrá ingresar como vendedor, aquella persona que tenga parentesco sanguíneo o civil de cualquier tipo con supervisores de venta o gerentes de venta de la empresa. La excepción a esta política, sólo podrá hacerla la dirección general y por solicitud por escrito del director comercial de la empresa.
- Sólo se aceptará que ingrese un nuevo vendedor que tenga parentesco de primer grado (padre, madre, hijo, cónyuge) en la empresa, cuando el nuevo vendedor forme parte de otra gerencia de ventas.
- No se podrá contratar personal que haya laborado en una empresa o en otra compañía cuando sus antecedentes sean negativos.
- Sólo ingresará el personal que no tenga antecedentes penales.

#### 4.3. Metodología del Diagnóstico.

##### 4.3.1. Población.

La muestra que se consideró en esta investigación se debió a que el total del personal en la agencia es de 33 empleados, por lo tanto el obtener una muestra de 25 empleados, se está tomando en cuenta más del 50% de ese total para mayor confiabilidad.

#### CUADRO COMPARATIVO DE EMPLEADOS ENCUESTADOS.

Total de empleados:	Total de muestra:
1 Gerente.	1 Gerente.
5 Supervisores de ventas.	5 Supervisores de ventas.
27 Asesores de ventas.	19 Asesores de ventas.

Tabla 3 Empleados encuestados de la agencia 004.

De este grupo de los 27 asesores de ventas se identificaron aquellos que asistían regularmente a las instalaciones de la agencia y entre ellos se seleccionaron al azar 19.

#### 4.3.2. Instrumentos.

Se utilizaron para el diagnóstico tres instrumentos que consistieron en un cuestionario y dos guiones de entrevista elaborados con la finalidad de conocer la problemática de la agencia. Los cuestionarios que fueron iguales para todos los asesores de ventas contaban con 19 preguntas abiertas. Los guiones de entrevista estructurada para los supervisores de ventas contaban con 29 preguntas. El guión de entrevista elaborado para el gerente de ventas consistió en una entrevista abierta y exhaustiva, fue de contenido general por lo que se personalizó conforme las necesidades lo requerían (Apéndice 1).

#### 4.3.3. Materiales.

Se utilizaron hojas, plumas, lápices, grabadoras, relojes de pulsera, cuestionarios previamente impresos con 19 preguntas en cada uno y formatos guía de 10 preguntas para las entrevistas.

#### 4.3.4. Procedimiento.

Primeramente se revisó la documentación existente en la organización como folletos con información general de la empresa, un manual que contiene las funciones a realizar de cada nivel de puestos dentro de la agencia e información a grandes rasgos de cómo reclutar y seleccionar a los asesores de ventas.

Después del análisis de esa documentación se aplicaron entrevistas y cuestionarios dentro de la agencia 004 para corroborar información y detectar problemática.

En la entrevista aplicada al gerente de ventas no hubo la necesidad de elegirlo al azar ya que él es la única jerarquía mayor dentro de esta agencia.



Las sesiones de entrevista restantes se realizaron en un aula con escritorio y sillas. En las entrevistas un supervisor de ventas y un entrevistador se sentaban frente a frente con un escritorio de por medio y una grabadora por encuestador la que funcionaba sobre el escritorio en cada entrevista. Daba indicaciones y procedía a la entrevista basada en una guía previamente realizada para esta técnica, grababa toda la conversación. Al retirarse el sujeto anotaba en el protocolo de respuestas las del sujeto. Diariamente entre las 09:00 y 13:00 horas durante tres días se llevaron a cabo estas entrevistas.

La aplicación de cuestionarios a los asesores de ventas se llevó a cabo en la recepción de la agencia en una mesa con sillas. En la aplicación de cuestionarios los sujetos se sentaban alrededor de la mesa y los dos encuestadores de pie cerca de ellos para la entrega de los cuestionarios y aclaración alguna. La aplicación de esta técnica se realizó con diversos horarios en varios días debido a la irregularidad de asistencia de los asesores de ventas.

Se procedió al análisis de resultados que se hizo tanto con datos cuantitativos derivados de los cuestionarios y un análisis cualitativo de las entrevistas aplicadas. En consecuencia se generó la propuesta respectiva para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

#### **4.4. Resultados.**

Los resultados encontrados a través del análisis de documentación conllevan a la modificación de contenido del manual del proceso de reclutamiento y selección de personal con que cuenta la empresa. Haciendo hincapié en la inclusión del nivel de asesor de ventas en el análisis de puesto.

La interpretación de las entrevistas realizadas se detallan a continuación en conjunto con los datos cuantitativos obtenidos de los cuestionarios aplicados que se encuentran en el apéndice de resultados (Apéndice 2):

- 1) Las entrevistas y cuestionarios aplicados demuestran que es la agencia quien directamente realiza funciones de reclutamiento y selección de personal para cubrir sus vacantes en el área de ventas.
- 2) Se puede comprobar que no existe una buena organización en el departamento de recursos humanos, ya que éste delega funciones propias a las agencias que requieren cubrir vacantes en el área de ventas.
- 3) De acuerdo a los datos encontrados la mayoría de los asesores de ventas no acudieron al departamento de recursos humanos, lugar idóneo para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal. El personal administrativo es el único reclutado y seleccionado por el departamento de recursos humanos de "Grupo Jardines del Tiempo". Al personal de ventas lo reclutan y seleccionan en cada agencia, como lo establece la empresa en el manual de procedimiento, sin embargo existen inconsistencias en su proceso de reclutamiento y selección de personal debido a que no se realiza en el departamento destinado a esta función ni es llevado en su totalidad por personal calificado en esta área ocasionando que no se siga un procedimiento sistemático y homogéneo, lo cual implica un inadecuado control de las funciones y criterios.
- 4) De acuerdo a los datos obtenidos se muestra que es una actividad compartida entre el personal del departamento de recursos humanos, gerente de la agencia y supervisores de ventas.
- 5) Se puede detectar que hay muchas personas realizando el sistema de reclutamiento y selección de personal en la agencia, en su mayoría no están capacitados para realizar esta función ya que no cuentan con las herramientas de apoyo ni el empleo de técnicas idóneas para realizarlo además de basarse para la selección de acuerdo a criterios que han ido estableciendo conforme a su experiencia, sin embargo, se encuentran interesados en mejorar las técnicas que utilizan para reclutar y seleccionar a sus asesores de ventas. Tienen la disponibilidad de recibir capacitación para participar en el proceso de

reclutamiento y selección de manera eficiente mejorando la elección de personal adecuado para la vacante que solicitan y mantener la plantilla de asesores de ventas establecida por la empresa.

6) Cabe señalar, que la empresa sólo les ha proporcionado un curso hace más de dos años, otorgándoles un manual sobre perfil y requerimientos para asesores de ventas, que hace hincapié en las ventajas y desventajas de pertenecer a la empresa, el cómo calificar al prospecto y cómo enseñar a realizar las ventas al nuevo candidato.

7) A través de la revisión de dicho manual se detecta que es superficial e inespecífico en lo relativo al proceso de reclutamiento y selección de personal. Es importante aclarar que el análisis de puesto que aparece dentro de este manual que otorga la empresa para el puesto de asesor de ventas sólo especifica lo siguiente:

#### PERFIL DE PUESTO PARA ASESOR DE VENTAS.

Sexo:	Indistinto.
Edad:	Entre 21 y 50 años.
Estado Civil:	Indistinto.
Escolaridad:	Mínimo secundaria o equivalente.
Experiencia:	En ventas no indispensable.
Disponibilidad:	Tiempo completo o mínimo 6 horas.
Disposición:	Inmediata.
Otros:	Buena presentación, dinámico, activo, con facilidad de palabra

Tabla 4 Perfil de puesto de asesor de ventas de la agencia 004

8) En cuanto al reclutamiento, conforme a los resultados obtenidos se muestra que no existe un adecuado reclutamiento de asesores de ventas ya que no se utilizan diversos medios de reclutamiento, sino que por lo general se basan en fuentes que ellos llaman internas, es decir se obtienen candidatos por medio de referidos.

En manual de procedimientos se establece que los mismos asesores de ventas, supervisores e incluso gerente de la agencia, pueden remitir nuevos candidatos. Otorgándoles a los asesores de ventas un bono de \$150.00 por remitir candidatos a la agencia.

9) En cuanto a las entrevistas no se obtiene la información necesaria ni la documentación necesaria para formar un expediente personal de cada entrevistado y asimismo se les preseleccione o deseche inmediatamente fundamentándose en el requerimiento de puesto de asesor de ventas.

A los asesores de ventas se les efectúan de 1 a 2 entrevistas para su ingreso, con la problemática de que son diversas las personas que las realizan, es decir, una entrevista la puede llevar acabo tanto personal de recursos humanos como el gerente de la agencia o el supervisor de ventas, lo que implica una falta de seguimiento y de conocimiento en cuanto a intereses tanto profesionales como personales del entrevistado.

Por lo general las entrevistas de preselección se realizan directamente en la agencia que interesada de cubrir la vacante bajo la presión de mantener una plantilla requerida de asesores de ventas las realiza de manera superficial.

10) Otro de los resultados obtenidos es el hecho de que los candidatos no son sometidos a los exámenes propios de todo proceso de selección de personal de acuerdo a los requerimientos del puesto.

Solo se les aplica un examen sobre la inducción dada por la empresa de 2 horas y media sobre la empresa misma, el puesto vacante, el producto y la realización de ventas. Lo que demuestra que no se está contratando gente realmente capacitada para ejercer en el área de ventas y si realmente la persona cuenta con las habilidades necesarias para cubrir el puesto.

11) Se está haciendo una selección de personal inadecuada ya que por mera apariencia personal, compadrazgo, o por el sólo hecho de que la persona es agradable para el entrevistador se le contrata.

12). Se detectó que algunos asesores de ventas tienen una antigüedad de dos años mínimo pero el personal de nuevo ingreso no dura dentro de la agencia más de tres meses, lo que implica una elevada rotación de personal y esta situación es sumamente perjudicial para la empresa ya que está invirtiendo tiempo y esfuerzo en capacitar a una persona para ocuparse como asesor de ventas y al no permanecer un tiempo considerable en la agencia no se recuperan los costos que implica esta función.

13) De igual manera se detectó un alto índice de ausentismo por parte de los asesores de ventas.

14) En los resultados también se identificaron otros factores como causantes de rotación y ausentismo: la falta de motivación, no contar con sueldos base, la falta de desarrollo dentro de la empresa.

Por lo que de acuerdo a la investigación realizada obtuvimos como resultado que la empresa "Grupo Jardines del Tiempo" en su agencia 004, cuenta con un inadecuado sistema de reclutamiento y selección de personal de sus asesores de ventas ya que con base a la información y análisis cualitativo de las entrevistas y cuestionarios aplicados apreciamos diversas fallas existentes las cuales traen implícitas una alta rotación y ausentismo de personal en el área de ventas, una baja eficiencia en el trabajo y una falta de comunicación sobre el personal que integra a la agencia en cuanto a capacidades técnicas y metas propias.

#### **4.5. Propuesta de Intervención.**

La propuesta parte del planteamiento o el supuesto de que incrementando la permanencia del personal por mayor tiempo en la empresa se podrá elevar el índice de ventas.

La propuesta lleva una secuencia, en donde primeramente proponemos cambios en la documentación original creada por y para la empresa Grupo Jardines del Tiempo, relacionada a la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal, posteriormente se proponen sugerencias y alternativas para efectuar un adecuado procedimiento de reclutamiento y selección de asesores de ventas de la agencia de nuestro estudio.

##### **4.5.1 Análisis de puesto.**

En la documentación revisada con respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal se sugiere no excluir en el análisis de puestos el puesto de asesor de ventas.

La información generada por el análisis de puesto es de suma importancia para la función de reclutamiento y selección de personal para proporcionar información previa sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades, base sobre la que se decide qué personas son aptas para la agencia.

El análisis de puesto significa determinar qué implica el puesto y qué tipo de personas deben ser contratadas para ocuparlo. Por lo tanto, el análisis del puesto será parte del procedimiento en el cual se determinan la naturaleza y los deberes del puesto en el apartado de descripción del puesto así como en el apartado de perfil del puesto se determinan capacidades y experiencias que debe poseer el candidato a esa vacante.

Retomando el formato original impreso de la descripción de puestos que utiliza la empresa para diversos niveles cabe señalar que éste no contempla al puesto de asesor de ventas, por lo que a continuación se presenta la descripción de puesto de los asesores de ventas que realizamos y sugerimos sea utilizado por la agencia:

**I.- IDENTIFICACIÓN:**

- a) Título: Asesor de Ventas.  
b) División: Comercial.  
c) Departamento: Ventas.  
d) Nivel: Comisionista.  
e) Plaza: México, DF., Agencia 004.

**II.- BREVE RESUMEN DEL PUESTO:**

Planear, organizar y fijar metas en ventas, con la finalidad de alcanzar una alta productividad, basada en la realización personal y la integración e identificación con la empresa. También realizar cobranza.

**III.- RELACIONES DE TRABAJO:**

**INTERNAS:**

Tiene relaciones con otros departamentos dentro de la organización: departamento de cobranza, cementerio y funeraria.

**EXTERNAS:**

Con clientes, empresas, sindicatos y todas las personas que requieran de los servicios del Grupo Jardines del Tiempo.

**IV.- RESPONSABILIDADES:**

- ✓ Es responsable de cobrar los enganches de sus clientes, así como de que el dinero sea ingresado oportunamente a la empresa.
- ✓ Es responsable del cuidado y buen manejo de la papelería y material de trabajo proporcionados por la empresa.

Es responsable del cumplimiento de las metas y objetivos de ventas individuales.

- ✓ Es responsable de mantener un ambiente de trabajo donde prevalezca la armonía, el optimismo y la productividad, que propicie la satisfacción individual y el progreso del grupo al que pertenece

#### V.- ORGANIGRAMA:

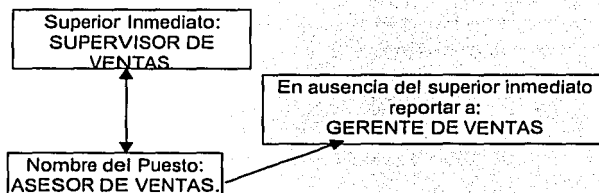


Figura 5. Nivel Jerárquico de asesor de ventas

- ✓ Números de personas que ocupan el puesto: 38
- ✓ Reportan directamente a: Supervisor de ventas.
- ✓ Número de colaboradores directos: Ninguno.
- ✓ Número de colaboradores indirectos: Ninguno.

#### VI.- CRITERIOS DE DESEMPEÑO:

Actividades principales que debe llevar a cabo un asesor de ventas:

- a. Dar servicio al cliente con base en sus necesidades y presupuesto.
- b. Proporcionar información a todas las personas que requieran de los servicios de la empresa.
- c. Facilitar los trámites a realizar.
- d. Mantener e incrementar las ventas.
- e. Persuadir y destacar los beneficios del producto sobre la competencia a todos aquellos posibles consumidores.
- f. Utilizar diferentes estrategias para mantener e incrementar su cartera de clientes.
- g. Visitar clientes y prospectos.
- h. Elaborar análisis y chequeo de productos de la competencia.



- i. Asegurarse de contar con carpeta y material de trabajo en buen estado y completo. Así como los recibos de enganche y la papelería requerida para la firma del cliente al término de pago del enganche.
- j. Elaborar y entregar al supervisor de ventas el reporte diario de las actividades a su cargo.
- k. Asistir a las juntas con su supervisor de ventas en donde se revise el control de contactos y prospectos de cada asesor de ventas, así como las preventas y ventas realizadas. Analizar el concentrado de prospectos, aclarar dudas, resolver problemas y elaborar el programa de trabajo de la quincena.
- l. Proporcionar al supervisor de ventas el plan de trabajo del día para su revisión y posterior ejecución.
- m. Asistir y participar en la impartición de grupos de capacitación para el área de ventas.
- n. Realizar actividades de reclutamiento interno (referidos) en coordinación con su jefe inmediato.
- o. Realizar cobranza del enganche.
- p. Acudir a guardias en el cementerio, de acuerdo al rol autorizado

❖ Perfil del candidato para asesor de ventas que se sugiere.

Dentro de la documentación revisada del análisis de puesto en lo que se refiere a la especificación de puesto que determinó la empresa en su momento y que aquí sí contempla el nivel de asesor de ventas, se hacen algunas correcciones pertinentes tanto en el formato original, para una mejor comprensión, como en el contenido, para fines de actualización.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Formato original del análisis de puesto de la agencia 004, con modificaciones propuestas para asesor de ventas.

TÍTULO DEL PUESTO:		ASESOR DE VENTAS.
JEFE INMEDIATO:		SUPERVISOR DE VENTAS.
ACTIVIDADES GENÉRICAS:		VENDER Y COBRAR.
FACTORES	NECESARIOS	DESEABLES
EDAD:	MAYOR DE EDAD	20 A 50 AÑOS
SEXO:	INDISTINTO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	INDISTINTO	CASADO
ESCOLARIDAD:	SECUNDARIA	BACHILLERATO Ó COMERCIO
EXPERIENCIA:	CONOCIMIENTOS EN VENTAS Y RELACIONES HUMANAS	1 A 2 AÑOS EN VENTAS DE SERVICIOS FUNERARIOS O GENERALES, COBRANZA
CONOCIMIENTOS:	OPERACIONES ARITMÉTICAS, BUENA LETRA	MANEJO DE PORCENTAJES, ORTOGRAFIA
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:	COMUNICACIÓN CLARA, ACTITUD DE SERVICIO, DISPONIBILIDAD DE HORARIO, PRESENTACIÓN	HABILIDADES DE INTERRELACIONARSE, CONVENCIMIENTO Y LIDERAZGO, PERSUASIVO, PERSISTENTE

Tabla 5. Perfil de puesto para asesor de ventas.

#### 4.5.2. Reclutamiento y Selección.

En el proceso de reclutamiento y selección de personal la finalidad radica en allegarse de candidatos adecuados para cubrir las vacantes, posiblemente evitando un índice alto de rotación y ausentismo de personal en su área de ventas, seleccionándose de entre los candidatos a los que cubran los requisitos y necesidades del puesto y por ende elevando la eficiencia en las ventas de su producto y en general de la empresa.

Por lo tanto, es de vital importancia que se determinen y asignen adecuadamente las funciones a realizar, y quiénes las van a realizar, estableciendo criterios adecuados para el tipo de personal que necesita la agencia.

La forma en que la empresa actualmente realiza su reclutamiento y selección de asesores de ventas en la agencia puesto que no cuentan ni con los recursos humanos ni técnicos necesarios para poder realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de asesores de ventas, trae consigo problemas como la falta de identificación de su personal, falta de conocimiento de capacidades y habilidades del mismo, inexactas funciones a realizar, duplicidad de funciones, pérdida de tiempo, falta de control sobre la asistencia del personal, constante y creciente rotación de personal, etcétera.

Esta serie de problemas se pueden disminuir especificando esta tarea a un sólo departamento o en su caso capacitando de manera constante y eficiente al personal que se le asigne esta función dentro de la agencia.

Para todo el proceso de reclutamiento y selección de personal sería de mucha importancia contar con personal especializado en el área psicológica es decir Licenciados en Psicología para generar e interpretar estudios profundos del candidato obteniendo de manera profesional los intereses y aptitudes de dicho candidato.

Si la organización no puede solventar los gastos implícitos en la contratación de una persona especializada en cuanto a entrevistas y aplicación de los exámenes, se cuenta en la actualidad con empresas especializadas en estas ramas.

#### 4.5.2.1. Recomendaciones para mejorar el reclutamiento interno de personal.

La agencia puede seguir contando con el reclutamiento interno pero siempre y cuando la persona pase por un reclutamiento y una selección más profesional,

avalado con entrevistas y pruebas que acrediten sus características y habilidades para el puesto incrementando su eficiencia en las ventas y cubriendo las necesidades de la empresa.

#### 4.5.2.2. Recomendaciones para mejorar el reclutamiento externo de personal.

Considerando la ubicación geográfica y física de la agencia de nuestro estudio es adecuado que complementen su fuente de reclutamiento con otras más como los periódicos porque se tiene la ventaja de que este medio pueden ser obtenido por un gran número de candidatos. También al utilizar agencias de empleo se logra obtener personal calificado de acuerdo a necesidades y requerimientos de la empresa.

Deducimos que si se utilizan otros medios para el reclutamiento podrían tener mejor calidad tanto en las relaciones de trabajo como en las relaciones personales, ya que el efectuar el reclutamiento por medio de referidos se puede propiciar problemas de tipo personal como favoritismos, envidias, resentimientos, falta de integración, falta de comunicación, etc.

#### 4.5.2.3. Recomendaciones para mejorar el proceso de selección.

Referente al proceso de selección tampoco se cuenta con un personal encargado específicamente para realizar dicha selección en la agencia, lo que denota falta de coordinación, mala comunicación, falta de integración con el personal y duplicidad de funciones al igual que la falta de conocimiento en el aspecto psicológico pues lo indicado sería que existiera una persona capacitada para la realización de entrevistas y aplicación de exámenes.

El personal que realice las entrevistas debe contar con las habilidades necesaria para obtener información adecuada, identificar los intereses, inquietudes, la manera en cómo el candidato puede desarrollarse en el puesto, su estabilidad,

capacidades y habilidades, así como las características propias para cubrir el puesto, etcétera; información con la que se podrá eliminar de inmediato el candidato que no cumpla en los requisitos mínimos del puesto o seleccionar adecuadamente al personal disminuyendo errores y problemas posteriores, incrementando así la eficiencia de este proceso.

Debe notarse que por medio de las entrevistas se podrán detectar puntos importantes del candidato, como es su desenvolvimiento con las personas, seguridad en sí mismo, estabilidad, agresividad, etc. como también se conocerán intereses propios, metas, disponibilidad para el trabajo, etc. del candidato.

Al aplicarse generalmente una sola entrevista no se conoce totalmente al candidato debido a que esto no es suficiente para conocer que dicha persona es la adecuada para ocupar el puesto de asesor de ventas y tampoco saber si está cubriendo los requerimientos de la agencia.

Existe una variación de las personas que atienden a los candidatos y de las que reciben documentación provocando que no se tenga seguimiento sistematizado de entradas y salidas, tiempo de permanencia, cartera de posibles candidatos, etcétera. Por lo que se debe contar con el personal capacitado para recibirla y de esta manera tener un mejor control de posibles candidatos, del personal con el que se cuenta.

Es de gran importancia que se apliquen exámenes técnicos y psicológicos a los posibles candidatos, ya que al aplicarlos se obtiene información que no puede obtenerse por otros medios, como la entrevista.

Los exámenes psicológicos son importantes ya que proporcionan información acerca de la estabilidad emocional, carácter, personalidad, agresividad de los candidatos, etc., por lo tanto, si no se aplican es probable que la agencia no conozca a su personal en todos los niveles, lo que podría traer por consecuencia problemas interpersonales.

La empresa al no contemplar la aplicación de estas herramientas puede estar perdiendo información valiosa pues tal vez cuente con personal capacitado en el conocimiento de la empresa, el producto y las ventas, pero no está seleccionando al personal más capacitado para ello, que cuenten con habilidades para dirigir personal, comunicarse en público, seriedad, constancia, cierto tipo de agresividad, rasgos de la personalidad necesarios para una eficiencia de sus ventas.

Por lo que se considera que la agencia y en general toda la empresa debe tener cuidado con esta situación para evitar gastos inútiles y de esta manera tener personal capacitado estable en el área de ventas.

En general, todo el personal se muestra interesada en la compañía, en el progreso y en su desarrollo personal en el área de ventas, por lo cual es importante que se consideren algunas opiniones de ellos para mejorar el sistema de reclutamiento y selección de personal que eficiente el desempeño en el trabajo.

Las recomendaciones señaladas pretenden que la agencia:

- Cuente con más personal que contribuya a su desarrollo.
- Incremente la eficiencia de su personal de ventas.
- Elija al personal adecuado para el puesto indicado.
- Cuente con personal capacitado para la funciones asignadas a cada puesto.
- Cuente con personal debidamente capacitado para el proceso tanto de reclutamiento como de selección de personal.
- Seleccione personal que cuente con experiencia en el ramo de las ventas.

Por lo antes mencionado es conveniente que se realicen las modificaciones necesarias en el proceso de reclutamiento y selección de personal ya que esto puede ayudar a la elevación de ventas, por ende a la superación económica para la empresa.

## 4.5.2.4. Diagrama:

Se propone el siguiente diagrama que describe el proceso de reclutamiento y selección que deben seguir para su aplicación en la agencia 004 las personas encargadas de realizar tal función.

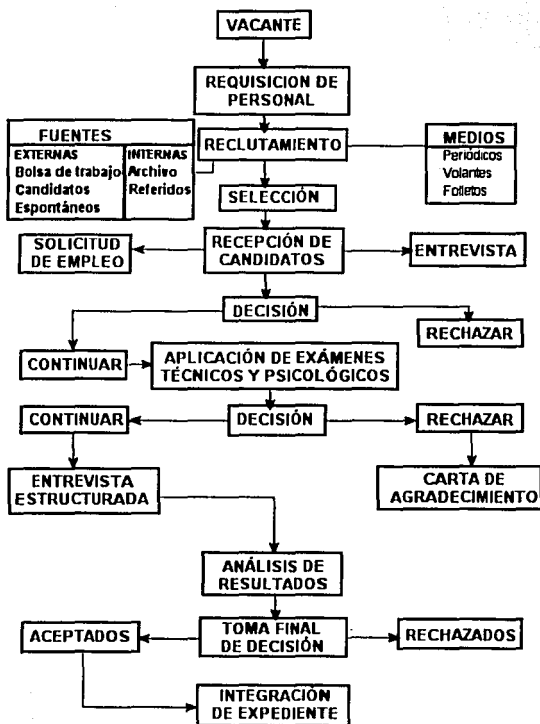


Figura 8. Proceso de Reclutamiento y Selección Propuesto para Agencia 004

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.5.2.5. Pasos:

De acuerdo al diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de personal que se propone para la agencia 004 a continuación se detalla cada paso:

##### A) Vacante:

El proceso de reclutamiento se inicia cuando se presenta una vacante cuya definición literal es: puesto que no tiene titular.

##### B) Requisición de personal ( perfil del puesto y del candidato):

Todas las vacantes de personal deben hacerse a través del formato de requisición de puesto, documento que es enviado al departamento de recursos humanos por el gerente de ventas de la agencia y en el que se solicita cubrir una vacante y se especifican las características del puesto antes de entrevistar a cualquier aspirante.(Anexo 1, apéndice 3).

En este documento se sustenta la búsqueda de aspirantes con un perfil determinado. Se anexa el formato que se sugiere como requisición de personal para los asesores de ventas al finalizar la propuesta.

##### C) Reclutamiento:

De acuerdo a las políticas de la empresa, el objetivo del reclutamiento en la agencia debe considerar los siguientes puntos antes de establecer y utilizar cualquier fuente y medio para el reclutamiento:

- ✓ Establecer objetivos de 8 vendedores a contratar y el tiempo para lograrlo.
- ✓ Elaborar un plan de reclutamiento de candidatos y llevarlo a cabo de acuerdo al programa de trabajo.
- ✓ Explotar al máximo el mayor y mejor número de fuentes de reclutamiento.



- ✓ Dirigir la búsqueda procurando localizar vendedores que puedan trabajar los mercados económicos y sociales que son de interés primordial de la compañía.
- ✓ Desarrollar y mantener una actitud permanente de búsqueda de vendedores, creándose el hábito de ver en cada contacto personal una oportunidad de reclutar.

No se debe olvidar que el reclutamiento debe ser preventivo ofreciendo así una mayor velocidad de respuesta y calidad en los candidatos. Para que esto funcione, se debe tener en cuenta cuáles son las demandas en el área de ventas y anticipar las necesidades con un reclutamiento que permita atraer a los mejores candidatos y en volumen suficiente; por lo que los encargados del reclutamiento, deben familiarizarse con el programa con el fin de tener un conocimiento profundo de la efectividad de cada una de las fuentes para mejorar el área de ventas en la agencia.

Considerando el tiempo contemplado para cubrir la vacante y el presupuesto disponible de la empresa, se establece y elige la fuente de reclutamiento más efectiva para esta agencia. La importancia de su establecimiento y elección radica en atraer y retener una fuerza de trabajo de excelente calidad.

- ✓ Fuentes de reclutamiento (establecimiento y elección):

Se pueden aprovechar diversas fuentes de reclutamiento, ya que algunas son mejores que otras, algunas resultan más costosas y otras tardarán mucho tiempo en dar buenos resultados, sin embargo, la práctica de éstas llevarán a determinar cual será la más adecuada para la agencia.

Las fuentes de reclutamiento se agrupan en internas y externas y es por medio de las cuales la agencia enfoca y divulga la existencia de oportunidades de trabajo en el área de ventas.

Se considera a las fuentes internas: como las que proporcionan a la empresa el personal requerido en el momento oportuno sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la organización.

Las fuentes internas de reclutamiento que se sugieren para la agencia son:

- Por recomendación: familiares, amistades, conocidos.
- Cartera de personal o archivo.

De las fuentes externas que son aquellas a las que se acude fuera de la empresa, se sugiere:

- Bolsa de trabajo.
- Candidatos espontáneos.
- ✓ Medios de reclutamiento:

Bajo las mismas condiciones por las que se eligen las fuentes de reclutamiento idóneas para esta agencias, así mismo se eligen los medios que se utilizan para reclutar a los asesores de ventas.

Los medios de reclutamiento se definen como las herramientas de apoyo por las cuales se provee de los aspirantes necesarios para cubrir las vacantes. Existen una gran variedad de medios para atraer y reclutar nuevos empleados, pero considerando las características particulares de la agencia recomendamos los siguientes medios:

- Periódico.

- Boletines.
- Folletos.
- Caballete.

Estos medios de reclutamiento adquieren gran importancia por su fácil difusión en los diferentes ambientes, transmitiendo información a los diferentes estratos sociales y educativos.

#### D) Selección:

La selección de personal pretende un ajuste entre un sujeto y un puesto de trabajo, basándose inicialmente en el análisis del puesto.

#### E) Recepción de candidatos:

En la práctica cuando la empresa logra determinar las mejores fuentes y medios de reclutamiento particulares a sus necesidades, entonces comienza la fase de selección con la recepción de candidatos, los cuales deben ser recibidos en horarios, tiempo y espacio previamente establecidos, con la finalidad de manejar una imagen seria de la agencia así como dar respeto a los participantes, además de un adecuado manejo de costos para la empresa.

En este primer paso de selección se llaman los pasos correspondientes de solicitud de empleo y entrevista inicial, por lo que se sugiere el siguiente horario, tiempo y espacio:

Considerando las actividades de la agencia el horario de atención para la recepción de candidatos puede ser de lunes a jueves de 10:00 a 13:00 hrs. y de 16:00 a 18:00 hrs. El tiempo de atención para cada candidato puede ser de 20 a

30 minutos. Sin embargo el horario y el tiempo dependerán del personal que realice las funciones de reclutamiento y selección así como también dependerá de la alternativa de aplicación del proceso que la empresa crea conveniente elegir, así es que pueden ser modificados y adaptados. El espacio idóneo de atención a los candidatos es aquél que cuente con privacidad, iluminación, limpieza, ventilación y material de apoyo adecuado para la realización de dicha función.

#### F) Solicitud de empleo:

Es un documento que se llena por todos aquellos candidatos que se interesen por ingresar a la empresa, el cual cumple tres funciones: En primer lugar indica que el solicitante desea un puesto. En segundo lugar, proporciona al entrevistador la información básica que se necesita para realizar una entrevista inicial; el utilizar formatos preimpresos tiene el fin fundamental de reunir los datos personales, profesionales y familiares. Y en tercer lugar se convierte en parte de la información previa en caso de que se le contrate al candidato. La solicitud de empleo, diseñada en particular para la agencia se considera como documento integrante del expediente (Anexo 2, apéndice 3).

#### G) Entrevista Inicial:

Esta entrevista basada fundamentalmente en la requisición de personal (perfil del puesto y del candidato) y la solicitud de empleo, pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Por ejemplo, apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, agresividad, entre otra información que debe ser reunida para formarse un juicio razonable sobre las capacidades del candidato para desempeñar el cargo de asesor de ventas.

Asimismo, en esta entrevista se le informa al candidato la naturaleza del trabajo, aspectos, y condiciones del mismo, el horario, comisiones; a fin de que él decida si

le interesa seguir adelante con el proceso. Además, de que la entrevista de selección inicial se utiliza para hacer una evaluación rápida del solicitante también determina, tanto para el candidato como para el entrevistador si continúa el proceso de selección.

Es importante mencionar que las entrevistas pueden variar por lo que depende entre otras cosas del tipo de aspirante, el trabajo para el cual se considera la entrevista, las habilidades del entrevistador para que éste tenga como resultado la obtención de la información necesaria para determinar si el aspirante debe o no continuar en el proceso, por lo cual el entrevistador debe tomar en cuenta las siguientes medidas antes de realizar las entrevistas sea inicial o profunda:

- ✓ Revisar la descripción del puesto en donde se deben estudiar las especificaciones del trabajo (puesto) y las del candidato.
- ✓ Revisar la solicitud del aspirante para obtener un panorama general del candidato y despejar dudas sobre su solicitud.
- ✓ Determinar áreas de indagación que le permitan al entrevistador establecer las preguntas esenciales para la entrevista inicial.
- ✓ Proporcionar un ambiente adecuado y tiempo para la entrevista. Evitar interrupciones o distracciones en el proceso de la entrevista.
- ✓ Conclusiones de la entrevista que se anotan inmediatamente después de que termine la entrevista, utilizando el formato gufa-reporta que se sugiere al final de esta propuesta.

Para la entrevista inicial se presenta un gufa de reporta para el entrevistador, que le permite determinar de manera rápida y profesional si el aspirante cumple con los requisitos de la descripción de puesto y de candidato para poder continuar con el proceso de selección (Anexo 3, apéndice 3).

**H) Decisión (continuar o rechazar):**

Una vez efectuada la entrevista inicial es necesario tomar una decisión acerca del candidato para establecer si éste continúa con el proceso de selección o si se le rechaza, ésta dependerá de las características del candidato, de su comportamiento durante la entrevista, del interés por formar parte de la empresa y si cubre los aspectos de la requisición de personal.

**I) Aplicación y evaluación de exámenes técnicos y psicológicos:**

La aplicación de exámenes técnicos persigue evaluar el grado de conocimiento y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o del ejercicio de determinadas labores y la aplicación de exámenes psicológicos valorarán la potencialidad del individuo.

Para la aplicación de exámenes técnicos y psicológicos se sugiere la siguiente batería de exámenes para el puesto de asesor de ventas, los cuales no elaboramos. Los elegimos por su facilidad en cuanto a manejo, contenido e interpretación, bajos costos, asimismo consideramos las capacidades y habilidades que deben poseer los posibles candidatos a ocupar el puesto de asesor de ventas:

- Exámenes Técnicos: Ventas y Números.
- Exámenes Psicológicos: Razonamiento y Liderazgo.

La forma de aplicación y evaluación de cada uno de los exámenes propuestos se detallan en el apéndice correspondiente a anexos para propuesta de intervención (Anexo 4, apéndice 3).

**J) Decisión (continuar o rechazar) y envío de carta de agradecimiento:**

Una vez aplicada y evaluada la batería de exámenes, es necesario una vez más tomar una decisión de continuar con el proceso. De no ser así, se elabora y envía la carta de agradecimiento al candidato por participar en el proceso (Anexo 5, apéndice 3).

#### **K) Entrevista estructurada de selección:**

Es el paso más importante del sistema de selección en donde se debe reunir información profunda acerca de las habilidades, experiencia laboral aptitudes e interés en el trabajo. Mientras más información se obtenga del aspirante más posibilidades tenemos de efectuar una selección satisfactoria, por lo tanto se deben cuidar detalles en la entrevista como son la preparación, ambiente, desarrollo, cierre y evaluación de la misma. Es decir, se debe establecer el plan adecuado de cómo se realizará la entrevista, la información que es necesario recabar y cómo lograr que el candidato la proporcione. En esta entrevista se conocen los aspectos profesionales y particulares del candidato, dando también a conocer a qué se dedica la empresa y cuál es el cargo o puesto que se desea cubrir.

Para la entrevista estructurada de selección el entrevistador debe seguir los siguientes seis puntos para preparar su entrevista:

1. Revisar la descripción de puesto.
2. Revisar las especificaciones del puesto y candidato.
3. Revisar solicitud de empleo y el reporte de la entrevista inicial.
4. Determinar áreas de asignación.
5. Proporcionar un ambiente adecuado.
6. Asignar tiempo suficiente.

Para dar comienzo a la entrevista se sugiere llevar el siguiente orden:

1. Presentación personal y bienvenida a las oficinas de la agencia.
2. Comienzo de la charla.
3. Obtención de la información pertinente a la entrevista, basado en la guía de la entrevista estructurada de selección, formato anexado al final de esta propuesta.
4. Proveer al aspirante de la información acerca de la compañía y el trabajo.
5. Respuestas a las preguntas del aspirante.
6. Cierre.
7. Conclusión escrita de dicha entrevista después de retirado el aspirante, basándose en el reporte de la entrevista estructurada de selección elaborado para la agencia 004.

Para la preparación de la entrevista se elaboró un guión de entrevista acorde a los requerimientos del puesto; así como un reporte para dicha entrevista (Anexo 6, apéndice 3).

#### L) Análisis de resultados:

Con base a la recopilación de datos y resultados de: solicitud de empleo, evaluación de exámenes y de la entrevista estructurada de selección se toma nuevamente la decisión de que el candidato sea aceptado o rechazado como nuevo asesor de ventas.

#### M) Toma de decisión:

Es la determinación de la integración a la empresa de los mejores candidatos al puesto de asesor de ventas. Decisión que será tomada por el gerente de ventas, máxima jerarquía en la agencia.



Es importante señalar que cuando el candidato ingrese a la empresa debe pasar por un programa de inducción para que éste conozca a detalle la empresa, las funciones a realizar, a sus compañeros y demás para integrarse satisfactoriamente a la agencia, por ende a la organización.

Es responsabilidad para la persona que llevó a cabo el reclutamiento y la preselección de los candidatos comunicar a los candidatos seleccionados su integración a la empresa, solicitándoles la documentación faltante para la integración de su expediente y a los candidatos no aceptados que llegaron hasta este punto del proceso enviarles la carta de agradecimiento por su participación quedando en consideración para futuras contrataciones.

#### N) Integración del expediente:

La integración de expedientes de candidatos aceptados y no aceptados así como de las personas que ya son empleados de la empresa tiene diversas finalidades:

- ✓ Mantener un control de los solicitantes del puesto vacante a fin de mantener una cartera actualizada de posibles candidatos para asesores de ventas.
- ✓ Mantener un control y conocimiento del desempeño de los empleados de la agencia.

Estos expedientes deben estar integrados por toda la documentación que se manejó durante todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, en carpetas individuales y organizadas por candidato o empleado:

- ✓ Solicitud de empleo (Anexo 1 del apéndice 3).
- ✓ Guía-Reporte de entrevista inicial (Anexo 3 del apéndice 3).

- ✓ Exámenes técnicos y psicológicos junto con su evaluación (anexo 4 del apéndice 3)
- ✓ Reporte de entrevista estructurada (Anexo 6 del apéndice 3).
- ✓ Reporte final.
- ✓ Carta de agradecimiento si es el caso (Anexo 5 del apéndice 3).
- ✓ Reporte del desempeño de los empleados.

#### 4.5.3. Alternativas de aplicación del proceso de reclutamiento y selección sugerido para la agencia 004.

La propuesta anterior inmediata se puede aplicar de dos formas diferentes desarrolladas en cuanto a costos y tiempo que generan las mismas. En la primera alternativa se propone la contratación de personal especializado en reclutamiento y selección de personal; en la segunda alternativa se presenta la posibilidad de una capacitación adecuada impartida por un profesional del tema para el personal de la agencia que realiza funciones de reclutamiento y selección de asesores de ventas, como lo son los supervisores de ventas y el gerente de la agencia.

Se hace hincapié en la contratación de pasantes o licenciados de la carrera de Psicología ya que estos profesionales son los únicos realmente capacitados para desarrollar funciones acertadas de reclutamiento y selección por su preparación académica.

Para organizar y definir funciones en el área de reclutamiento y selección de personal en la agencia se elaboró un organigrama en común para ambas alternativas de aplicación.

Para iniciar con el proceso de reclutamiento y selección, tienen como jerarquía mayor el personal del departamento de recursos humanos de la empresa y como segunda jerarquía se encuentra el gerente de ventas de la agencia quien además puede ser participe en la capacitación

En el siguiente organigrama de puestos se destaca el personal que debe realizar el proceso de reclutamiento y selección en cada alternativas, procediéndose especificar sus respectivas funciones.

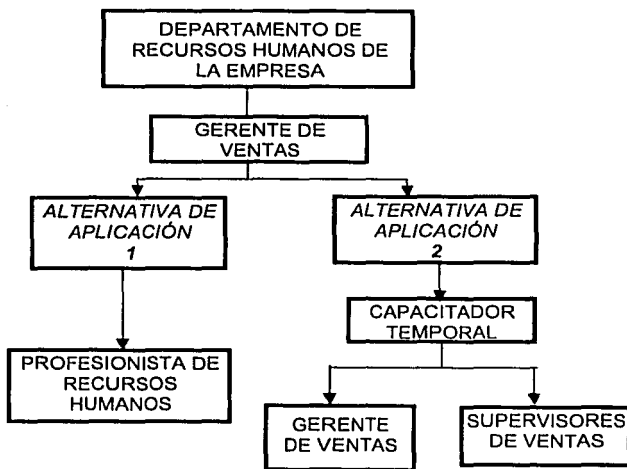


Figura 7. Organigrama Alternativas de Intervención para Agencia 004

#### 4.5.3.1. Alternativa 1.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:** Se propone se encargue de recibir y dar el visto bueno a la requisición de personal que envíe el gerente de la agencia 004.

**GERENTE DE VENTAS:** Se propone sea el encargado de tomar la decisión final de aceptación de los candidatos a asesores de ventas, de acuerdo a las sugerencias del profesional de recursos humanos encargado de llevar a cabo casi la totalidad del proceso de reclutamiento y selección de personal.

**PROFESIONISTA DE RECURSOS HUMANOS:** Se sugiere que cuente con los conocimientos y habilidades que le permitan ser quien atraiga, desarrolle y conserve el más alto nivel de calidad de los recursos humanos dentro de la agencia, a través de la aplicación profesional de técnicas de reclutamiento y selección (figura 7, organigrama alternativas de intervención 1).

Las funciones generales a desarrollar por parte de este profesional son:

1. **Reclutamiento de asesores de ventas:** Utilizar y promover las diferentes fuentes y medios de reclutamiento, con la finalidad de atraer y obtener al mayor número de candidatos que puedan cubrir satisfactoriamente el perfil del puesto para asesores de ventas. Para esta función debe revisar y cubrir las necesidades de personal en el área de ventas, con base a la requisición de personal. Al utilizar las fuentes y medios de reclutamiento debe controlar, evaluar y registrar la efectividad de los mismos con la finalidad de determinar mejoras en su proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. **Selección de asesores de ventas:** Debe elegir de los candidatos reclutados a los que reúnan las habilidades y características idóneas al perfil de asesores de ventas; a través del proceso de selección que se describe

posteriormente. Este paso será considerado el primer filtro de candidatos idóneos para asesores de ventas.

3. Administración de personal: El profesionalista de recursos humanos debe mantener y conformar el control de expedientes de candidatos, empleados y personal de la agencia; y en general contar con procedimientos óptimos en el manejo de la administración de personal.

Las funciones específicas a realizar por este profesionalista son:

- ✓ Elaborar la requisición de personal y entregarla al gerente de la agencia.
- ✓ Recibir y atender a candidatos que soliciten el puesto de asesores de ventas.
- ✓ Entrega de solicitudes a los candidatos, para su llenado así como la atención de dudas con relación a la solicitud, documentos e información sobre la vacante.
- ✓ Realizar la entrevista inicial con apoyo de la solicitud llenada por los candidatos, con el fin de observar y determinar si cada candidato reúne las características de la descripción y especificaciones requeridos para los asesores de ventas.
- ✓ Registrar y controlar los expedientes de los candidatos recibidos.
- ✓ Aplicación y evaluación de exámenes técnicos y psicológicos para los candidatos que continúen en el proceso de selección.
- ✓ Planear, organizar y aplicar las entrevistas estructuradas de selección. Pasando posteriormente el reporte de la misma al gerente de ventas.
- ✓ Realizar y enviar carta de agradecimiento a los candidatos que no son seleccionados como los idóneos para cubrir las vacantes de asesores de ventas.
- ✓ Mantener y controlar todo el material de apoyo para la realización de actividades de reclutamiento y selección (solicitud, formato de entrevista

inicial, formato de entrevista estructurada de selección, exámenes técnicos y psicológicos), así como planear o seleccionar los espacios que se utilizarán para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Los siguientes requerimientos son sugeridos en caso de la contratación de un profesional de recursos humanos:

#### PERFIL DE PUESTO PARA LA ALTERNATIVA 1.

1. Puesto: Auxiliar de Recursos Humanos.
2. Grado Académico: Pasante o Licenciado en la carrera de Psicología.
3. Horario: 8 horas diarias de Lunes a Viernes.
4. Sueldo: \$8, 000.00 (ocho mil pesos) mensuales como mínimo.
5. Experiencia: Un año como mínimo que le permita el conocimiento y aplicación de técnicas y procedimientos en reclutamiento y selección de personal.
6. Relaciones Humanas: Deberá tener habilidades para tratar con la gente, facilidad de palabra, liderazgo y toma de decisiones.

#### 4.5.3.2. Alternativa 2.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: Se propone se encargue de recibir y dar el visto bueno a la requisición de personal que envía el gerente de la agencia 004

**GERENTE DE VENTAS:** Se propone sea quien elabore y envíe la requisición de personal. Asimismo se sugiere sea capacitado para llevar a cabo funciones principales de selección que más adelante serán definidas.

**CAPACITADOR:** Se sugiere cuente con conocimientos y habilidades para desarrollar de manera eficaz la capacitación de los empleados de la agencia 004. Se propone que se encargue de impartir el curso de capacitación al gerente de ventas y a los supervisores de ventas de la agencia en materia de reclutamiento y selección de personal (figura 7 Alternativa de intervención 2).

Y para el manejo de la alternativa 2 de intervención, se elaboró un manual de apoyo para unifique información, así como de apoyo para capacitar al personal que se haría cargo del reclutamiento y la selección de acuerdo a esta alternativa (Anexo 1, apéndice 4).

Los siguientes requerimientos son sugeridos en caso de la contratación de un capacitador de recursos humanos:

#### PERFIL DE PUESTO PARA ALTERNATIVA 2.

1. Puesto: Capacitador.
2. Grado Académico: Pasante o Licenciado en la carrera de Psicología.
3. Horario: Acorde al número de sesiones programadas.
4. Sueldo: Por sesión.
5. Experiencia: Un año como mínimo que le permita el conocimiento y aplicación de técnicas y procedimientos en reclutamiento y

selección de personal, aplicación y evaluación de exámenes técnicos.

Además debe contar con un año de experiencia mínimo como capacitador de personal.

#### 6. Relaciones Humanas:

Deberá tener habilidades para tratar con la gente, facilidad de palabra, liderazgo y toma de decisiones.

**SUPERVISORES DE VENTAS Y GERENTE DE VENTAS:** Son las personas que serán capacitadas por igual para llevar a cabo con eficiencia el proceso de reclutamiento y selección de los asesores de ventas que pertenecen a la agencia 004.: Esta capacitación les permitirá adquirir conocimientos y desarrollar habilidades en materia de reclutamiento y selección de personal. Asimismo se determinarán las funciones específicas de cada quien:

- Supervisores de ventas: Funcionarán como apoyo para el gerente de ventas en el uso de fuentes y medios de reclutamiento, entrega de solicitud de empleo, entrevista inicial, envío de cartas de agradecimiento y la formación de expedientes.
- Gerente de ventas: Será quien realice la entrevista estructurada de selección, aplique exámenes técnicos y tome la decisión para rechazar o aceptar a un candidato.

A continuación exponemos las ventajas de cada alternativa de aplicación, la decisión de cuál es la idónea para la agencia será tomada por la empresa.

#### ❖ Ventajas alternativa 1.



La contratación de personal especializado en reclutamiento y selección de personal para la agencia conlleva a las siguientes ventajas:

- ✓ El contratar un auxiliar en reclutamiento y selección de personal ahorra el costo en cuanto a entrenamiento adecuado de otro personal.
- ✓ El auxiliar en reclutamiento y selección cuenta con las habilidades, teoría y experiencia necesarias en el manejo de técnicas de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ En cuanto a la aplicación de exámenes técnicos y psicológicos, el personal de reclutamiento y selección cuenta con el conocimiento en cuanto a la aplicación, evaluación e interpretación de los mismos y la ventaja radica en que solo un profesional en esta área está capacitado para el manejo de exámenes psicológicos.
- ✓ La participación de un profesionista en este proceso de reclutar y seleccionar personal, le evitará invertir tiempo al gerente de ventas en la aplicación de la entrevista estructurada al candidato, ya que el profesionista en reclutamiento y selección llevaría a cabo dicha entrevista y se limitaría a pasarle el correspondiente reporte final.

❖ Ventajas alternativa 2.

La capacitación adecuada al mismo personal de la agencia, tiene las siguientes consecuencias:

- ✓ Se evita incrementar los costos en cuanto a pago de honorarios a los auxiliares especialistas, pero se incrementan los costos en cuanto a la preparación adecuada en entrenamiento y capacitación del personal de la agencia.
- ✓ Es indispensable la contratación temporal de un especialista para impartir la capacitación de reclutamiento y selección para el personal de la agencia.
- ✓ El personal de la agencia podrá ser capacitado en el manejo, aplicación y evaluación de exámenes técnicos, pero no puede ser capacitado en iguales

aspectos ni mucho menos en la interpretación de resultados encontrados con relación a los exámenes psicológicos, ya que éstos necesitan de la valoración de un profesional en el área de la psicología.

- ✓ El personal que será entrenado deberá contar con tiempo extra que no interfiera con las actividades propias de su puesto a diferencia del profesional en el tema.

## CONCLUSIONES

Entre uno de los beneficios y objetivos principales que debe lograr el personal especializado en recursos humanos de cada organización, es el de atraer y retener una fuerza de trabajo de excelente calidad; lo cual implicaría proporcionar servicios y beneficios que incrementen la compensación (satisfacción) del empleado; con esto queremos enfatizar que al colocar a la persona adecuada en el puesto adecuado lograremos en determinado nivel la satisfacción y mayor permanencia del empleado en una organización, debido a que cada integrante de una empresa se convertirá en un recurso dinámico con capacidad y que se reflejara, en la mayoría de los casos, en un incremento de la productividad, y que simplemente llevara una organización al cumplimiento de sus metas y objetivos.

En la actualidad toda empresa requiere de personal bien reclutado y seleccionado para que al estar identificado y satisfecho de su trabajo pueda cumplir con sus objetivos, busque su desarrollo personal y profesional; y de esta manera contribuya al desarrollo de la empresa; para lo cual del psicólogo dedicado al área de reclutamiento y selección de personal juega un papel fundamental en este proceso, ya que cuenta con técnicas y conocimientos que le ayudan a mantener al elemento humano en las condiciones óptimas para realizar su trabajo.

A través de la investigación realizada y documentación revisada se pudo observar que la mala aplicación de un proceso de reclutamiento y selección de personal pueden ser una de las causas que provocan la rotación y el ausentismo del personal de una organización. Sabemos que existen fenómenos tanto externos como internos que los provocan, pero para la realización de esta investigación nos enfocamos exclusivamente en la aplicación de un deficiente proceso de reclutamiento y selección como posible causal de estos problemas que aquejan a toda organización.

Se puede concluir que en la empresa investigada no se lleva un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que como hemos podido observar todo proceso requiere de personal especializado, así como contar con los recursos técnicos y económicos para solventar el costo de aplicación de todo proceso; por lo cual se propuso la contratación de un psicólogo especializado y capacitado para desempeñar estas funciones, porque en la empresa no existe una conciencia de la importancia de seleccionar adecuadamente a su personal, aunque este no sea contemplado con un sueldo base como es el caso de los asesores de ventas de Grupo Jardines Del Tiempo.

Debido a los costos que les implica, se les dio la opción de capacitar de entre su mismo personal a las personas que podrían llevar a cabo dicha función, sin dejar de enfatizar los beneficios y las desventajas de ambas alternativas. Esto debido a que la empresa no cuenta con el personal adecuado para realizar funciones de reclutamiento y selección de personal, como ya se comprobó en los resultados de la investigación a través de cuestionarios y entrevistas en donde se observó que es el mismo personal el que recluta y selecciona a los asesores de ventas; podemos concluir que en este aspecto no le dan la importancia necesaria porque dicho personal no se encuentra con un sueldo base y mucho menos con prestaciones mínimo de ley; pero que al ser reclutados y seleccionados como asesores sin el adecuado seguimiento al encontrarse con la realidad los nuevos asesores no duran en la empresa y abandonan las ventas buscando un sueldo basen, mejores oportunidades de desarrollo y sobre todo un empleo que cubra sus necesidades y expectativas.

En cualquier ámbito el factor humanos es muy complejo por lo que se sugiere la aplicación de diversas pruebas que nos pueden ayudar a conocer las características de los candidatos y en un momento dado ver su compatibilidad con los objetivos propósitos y filosofía de la organización; sin dejar de enfatizar la importancia de que sea el psicólogo especializado quien lleve a cabo la aplicación

de dichas pruebas, por sus conocimientos, habilidades, capacidad y experiencia en dicha tarea.

A pesar de que, dentro de la propuesta de mejoramiento, no contemplamos a fondo la evaluación de las competencias conductuales, por el costo que implica para la empresa, concluimos que no sólo en este nivel sino en general toda selección debe incluirlas como herramientas de selección el uso y evaluación de competencias conductuales, que nos permitan evaluar el desempeño de los candidatos dentro de situaciones en el trabajo, porque permitirían al psicólogo identificar conductas de adaptabilidad, aprendizaje, reflexión, independencia, gama de intereses, orientación al logro, análisis, disciplina, presentación, visión, sociabilidad, entre muchas otras conductas en el trabajo, que difícilmente pueden ser observadas directamente en las entrevistas o pruebas psicométricas, y que si nos pueden ayudar a completar dichas formas de selección ya que representan situaciones en las que un trabajador se ve envuelto diariamente y podemos observar la mayoría de las conductas en dichas situaciones.

Por lo tanto, con la evaluación de competencias conductuales, podremos saber si en determinado momento un candidato puede modificar su conducta para alcanzar metas y objetivos establecidos, mostrar si tiene conductas orientadas al desarrollo y el éxito, si puede identificar, buscar y coordinar la solución de problemas en el trabajo, e incluso la manera que tendrá para interactuar con otras personas y la facilidad con la que cuenta para hacer contacto con otros, así como desarrollar conductas sociales.

También podemos concluir que al realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección, con personal especializado que conoce, aplica e interpreta todo el proceso incluyendo las competencias conductuales, ayudará a disminuir en determinado grado el índice de rotación y ausentismo de personal de la empresa.

La rotación y ausentismo las consideramos como una de tantas causas de una mala aplicación de este proceso; y que no es problema exclusivo de Grupo Jardines del Tiempo; consideramos que es un causal de dichas problemáticas por el hecho de que en ocasiones la rotación y el ausentismo se derivan de aquellos empleados que no se encuentran satisfechos, ya que su trabajo no cumple con sus expectativas; posiblemente porque desde su selección no fue detectado que el candidato no cumplía con las especificaciones de un puesto o no contaba con habilidades de adaptabilidad, superación, interés en el trabajo, sociabilidad, etcétera. No negamos que las políticas salariales, la oportunidad de progreso, la disciplina, los criterios de evaluación de desempeño, comportamiento del mercado, situación económica, entre muchos otros factores, son también provocadores de la rotación y el ausentismo, pero algunos aspectos pueden( adaptabilidad, habilidades, conocimientos, etcétera) detectarse dentro del proceso de selección con las competencias conductuales; por lo que conocer y describir la personalidad y conducta del candidato se vuelve una piedra angular en dicho proceso, ya que nos ayuda a encontrar al personal idóneo, fomentar el crecimiento y desarrollo de los empleados de nuevo ingreso y por ende reducir la rotación y el ausentismos; es decir, que el seleccionador puede identificar la personalidad del candidato, sus gustos, intereses, motivaciones y forma de comportarse, para que así, pueda proponer el estilo de superación y desarrollo de cada candidato, buscando que el trabajo para el cual será seleccionado cumpla con sus objetivos y expectativas de superación y por consiguiente la empresa se vea también beneficiada en el cumplimiento de sus metas.

De lo anterior concluimos que al planear y desarrollar a través de un psicólogo especializado el proceso de reclutamiento y selección de personal de una organización, se podrá reducir en determinado grado el problema de la rotación y ausentismo de ésta y muchas empresas. Recomendamos que el psicólogo para llevar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal debe recordar:

- Contar con una idea clara del personal que esta buscando, es decir, no se lance a buscar candidatos sin tener, por así decir, el retrato hablado del candidato (requisición de personal).
- Utilice los medios y fuentes adecuados al nivel que desea contratar, le ayudara a ahorrar tiempo y dinero.
- Utilice solicitud de empleo, curriculum vitae, entrevista inicial, para desechar a los candidatos que no cumplan con las especificaciones del puesto y candidato.
- Planea cada paso de la selección incluyendo las entrevistas.
- Incluya en su proceso la utilización de competencias conductuales, procurando crear un ambiente que ayude al candidato a mostrarse tal y como es, para poder evaluar su conducta en diferentes situaciones laborales.
- Apoyarse en la aplicación de pruebas de conocimientos y psicológicas, que nos ayuden a tener una mejor selección.
- Con relación a la empresa conocer e identificar la cultura organizacional que impera en cada empresa, el comportamiento humanos, el ambiente, etcétera.

Es conveniente reconocer que en muchas empresas, el costo que implica todo proceso es un factor determinante para su aplicación, ya que en el área de ventas no cuentan con el apoyo y la solvencia económica como es el caso de Grupo Jardines del Tiempo, quien siempre ha realizado la selección de sus vendedores como lo reportamos en los resultados de la investigación, sin contar con el personal adecuado; y a quienes les presentamos la propuesta de mejoramiento con la esperanza de que consideren su aplicación y esta ayude a disminuir el alto índice de rotación que maneja el área de ventas.

También es importante, mencionar que cada empresa debe adaptar a sus objetivos, misión, visión y valores, un proceso de reclutamiento y selección de personal ideal a sus necesidades ya que esto ayudará a que México cuente

con personal capacitado, que nos permita competir en el mercado nacional tanto a niveles de producción, así como de satisfacción del elemento humano, porque no existe mejor medio para aumentar la productividad y las utilidades de una empresa, así como la motivación de su personal, que contratar a las personas adecuadas desde un principio. Y el tiempo que cada empresa invierta en cuidar su selección le ahorrará mucho tiempo y dinero, que se perdería al emplear a personas que no se desempeñen satisfactoriamente o que renuncien al poco tiempo.



## REFERENCIAS

1. Ansorena, A.C. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. México: Paidós.
2. Arias, G. F. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
3. Badillo, R. (2000). *Propuesta para una reforma de sistema que regula a los recursos humanos en la administración pública*, Disponible en <http://www.monografias.com/trabajo4/refrec/refrec.shtml>.
4. Billikops, I. (2000). *Rotación de personal*. Disponible en: <http://www.cl.uh.edu/hsh/attc/manual/spanish1.htm>.
5. Blum, M.I. y Jaimes, C.N. (1985) *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
6. Bortot, W. S. (2000). *La edad: Problema de rotación de personal*. Venezuela analítica-economía y petróleo. [serie en red]. Disponible en: <http://www.analitica.com/va/economica/organización/8503492.asp>.
7. Caballero, D. y Lahera, G. (1998). *El papel del psicólogo en las organizaciones*. Tesis de licenciatura. México: universidad Nacional Autónoma de México.
8. Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: MacGraw-Hill.
9. Chruden, H. & Sherman, A. (1980). *Administración de personal*. México: Continental.
10. Cruz, G. C. (2000). *Propuesta de un programa motivacional para empleados de una empresa de servicio*. Tesis de licenciatura. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
11. Davis, K. y Newstrom, J.W. (1991). *El comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc-GrswHill.
12. Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall-Hispanoamericana.
13. Espinosa, V. R. y Espinosa, U. M. (1992). *Reclutamiento y selección de personal puntos clave para el buen funcionamiento de una empresa*. Tesis de licenciatura. México: Universidad La Salle.
14. Florles, G.M. (1996). *El papel del psicólogo en la planeación estratégica de las organizaciones*. Tesis de licenciatura. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
15. Garzón, L. M. (1998). *La función del psicólogo y el desarrollo de carrera en la empresa*. Tesis de licenciatura. México: Universidad nacional Autónoma de México.
16. González, B. (1987). *Sistemas y procedimientos en la selección de personal en empresas públicas y privadas, tanto en México como en Venezuela*. Tesis de licenciatura. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
17. Grados, E.J. (1988). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: El Manual Moderno.
18. Guth, G.F. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.
19. Jiménez A. (1976) *Análisis experimental de la conducta*. México: Trillas.

20. Koontz, H. y Weihruch, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México McGraw-Hill.
21. Malkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
22. Martínez-Luna, L. (1996). "El reclutamiento y la selección: aspectos para elaborar un manual". *Revista Acta Académica*. Mayo. No. 18. México: Universidad La Salle.
23. Mata, A. (1982). *Planeación y organización de reclutamiento y selección de personal en la zona industrial de Tlalnepantla*. Tesis de licenciatura. México: Universidad La Salle.
24. Morantes F., (1981). *La rotación de personal*. Tesis de licenciatura. México: Universidad La Salle.
25. Morari, Z. R. (1992). *Manual práctico del área de reclutamiento, selección y contratación*. Tesis de Maestría. México: Universidad La Salle.
26. Pérez, C. J. (1998). *Lineamiento de la comunicación y el liderazgo en las empresas modernas*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
27. Rentería, N. L. (1999). *La motivación y la rotación de personal dentro de una empresa del sector comercial farmacéutico*. Tesis de licenciatura. México: Universidad La Salle.
28. Reyes, P. A. (1970). *Administración de personal*. México: Limusa.
29. Ríos, S.J. (1999) "Cómo conseguir el mejor personal": Sección técnica de recursos humanos. *Administrate hoy* 11,30-33
30. Rodríguez, V. (1974). *Elaboración de una escala de actitudes a la selección de personal en industrias papeleras del D. F.* Tesis de licenciatura. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
31. Schein, E. H. (1981). *Psicología de las organizaciones*. México : Prentice/Hall Internacional.
32. Schultz, D. I. y Schultz, S. (1990). *Psicología e industria de hoy: Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
33. Schultz, D.P. (1991). *Psicología industrial*. México: McGraw-Hill.
34. Stanton, E. (1997). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. México: Limusa.
35. Toledo, R. (1985). *El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal en una empresa afianzadora*. Tesis de licenciatura. México: Universidad La Salle.
36. Trevillo, P. (1995). "Los retos actuales de la investigación sobre recursos humanos". *En la revista Contaduría y Administración: temas selectos de investigación*. No. 178.
37. Urbina, S. J. (1989) (comp.). *El psicólogo: Formación, ejercicio y prospectiva*. México Universidad Nacional Autónoma de México.
38. Vázquez, P.J. (1976). *Bases para un buen reclutamiento de selección de personal*. Tesis de licenciatura. México: Universidad La Salle.
39. Zamudio, M. I. (1998). *Revisión y análisis crítico sobre algunas herramientas que son empleadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal*. Tesis de licenciatura México: Universidad Nacional Autónoma de México.

ARMENTA/TAPIA

## APÉNDICE 1

### INSTRUMENTOS FASE DIAGNÓSTICO

- |         |   |
|---------|---|
| Anexo 1 | Cuestionario para asesores de ventas.           |
| Anexo 2 | Guía de entrevista para supervisores de ventas. |
| Anexo 3 | Guía de entrevista para gerente de ventas.      |

## CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICO (ASESOR DE VENTAS)

1. ¿Por qué le interesó formar parte de la empresa?
2. ¿Tenía experiencia en ventas?
3. ¿Por qué medio se entero que existía una vacante?
4. ¿Qué documentación le solicitaron para ingresar a la empresa?
5. ¿Quién le recibió su documentación?
6. ¿Cuántas entrevistas le realizaron para ingresar?
7. ¿Quién lo entrevistó por primera vez?
8. ¿Qué tipo de exámenes le realizaron?
9. ¿Cuál considera que fue el requisito más importante para que fuera usted aceptado?
10. ¿Cómo considera que fue su proceso de selección?
11. ¿Qué persona le orienta y ayuda comúnmente durante el desempeño de sus actividades?
12. ¿Cuántas personas integran su equipo de trabajo? (inclúyase)
13. ¿Cada cuánto tiempo ingresan nuevos asesores de ventas a esta agencia?
14. ¿Cuántos asesores de ventas ingresan?
15. ¿Cuánto tiempo permanecen?
16. ¿Cuántas personas ha recomendado a la empresa?
17. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
18. ¿Le ha cumplido lo prometido la empresa?
19. ¿Qué futuro prevee?

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICO (SUPERVISOR DE VENTAS)

1. ¿Qué nombramiento tiene usted actualmente?
2. ¿Cuáles son las actividades que realiza?
3. ¿Qué tiempo tiene en el puesto?
4. ¿Qué tiempo tiene en la empresa?
5. ¿Con qué puesto inicio en la empresa?
6. ¿Cómo fue ascendiendo?
7. ¿Cuenta con algún ingreso económico adicional?
8. ¿Qué cantidad de personal tiene a su cargo?
9. ¿En el caso de asesores de ventas ¿por qué se les denomina así?
10. ¿Cuál es su misión en la empresa?
11. ¿Estas personas, cómo ingresan a la empresa?
12. ¿Por quién y por qué medio se enteraron?
13. ¿Usted realiza el reclutamiento y la selección de sus asesores de ventas?
14. ¿Usted tiene libertad de aceptarlos o rechazarlos?
15. ¿Tomo muy en cuenta la primera impresión de la persona cuando está seleccionando?
16. ¿Qué características personales debe tener un candidato para ser asesor de ventas?
17. ¿Qué características, en cuanto a experiencia laboral, requiere dicho candidato?
18. Y las características de estudio, ¿Cuáles serían?
19. ¿Cómo aprendió a llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal?
20. ¿Ha tenido usted alguna otra experiencia en reclutamiento y selección de personal en otra empresa?
21. ¿Tiene algún manual de apoyo sobre reclutamiento y selección de personal?
22. ¿Quién se lo proporcionó?
23. ¿Se le dio entrenamiento para su manejo?
24. ¿Cómo lo toma en cuenta para su práctica?
25. ¿Qué promedio de tiempo permanecen los asesores de ventas en la empresa?
26. ¿Cuál creé usted que sea le motivo de la separación de la empresa?
27. ¿En los casos en que la empresa suspenda o prescinda de los servicios de los asesores de ventas, ¿cuáles son las causas?
28. ¿Ante qué problemas se enfrenta usted en su proceso de reclutamiento y selección de personal?
29. ¿Qué sugeriría usted para resolver los problemas?

## GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICO (GERENTE DE VENTAS)

1. ¿Nos podría explicar de manera general la estructura de la empresa?
2. ¿Qué nombramiento tiene usted actualmente?
3. ¿Cuáles son las actividades que realiza?
4. ¿Qué tiempo tiene en el puesto?
5. ¿Qué personas tiene a su cargo?
6. ¿Estas personas toman decisiones y/o resuelven problemas?
7. ¿A quién deben consultar?
8. ¿Quién revisa su trabajo?
9. ¿Tiene definidas las funciones de cada empleado?
10. ¿Las llevan a cabo?
11. ¿De qué manera incrementa la productividad de cada supervisor y asesor de ventas?
12. ¿Existe algún procedimiento para el reclutamiento y la selección de cada asesor de ventas?
13. ¿Los procedimientos son revisados y evaluados periódicamente?
14. ¿Cuentan con algún manual de reclutamiento y selección de personal?
15. ¿Quiénes son los encargados de llevar a cabo el reclutamiento y la selección de personal?
16. ¿Los encargados que realizan este proceso, cuentan con alguna capacitación, adiestramiento o inducción al tema?
17. ¿Qué características debe tener un asesor de ventas?
18. ¿Capacitan a los asesores de ventas para su labor encomendada?
19. ¿Cuentan con un sueldo base los asesores de ventas?
20. ¿Qué tipo de comisiones, premios o incentivos manejan?
21. ¿Cuáles creé usted que sean las causas del alto índice de rotación en su área de ventas?

ARMENTA/TAPIA

## APÉNDICE 2

### RESULTADOS FASE DIAGNÓSTICO

Anexo 1

Cuadro Comparativo

RESPUESTAS DE LOS ASESORES DE VENTAS.

ANEXO 1

		PREGUNTAS:																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
I	Porque se obtienen buenos ingresos económicos	No	Por un familiar, amigo o conocido	Acta de nacimiento, identificación y fotos	Gerente ventas	1	Gerente ventas	Relativo al conocimiento de la empresa, al producto y al puesto vacante	Práctica laboral en ventas	Buena	Ninguno (su prueba experimental)	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	30 días o más	Más de 6 meses	0	Ingresos económicos	Siempre	Superarme y lograr mi meta		
		3	1	5	2	4	3	4	2	5	3	1	3	1	3	4	1	4	4	
		4	2	4	3	4	3	6	1	8	3	4	3	1	1	2	1	4	3	
		4	2	5	3	5	2	5	2	5	3	2	3	2	2	2	1	3	4	
II	Porque me gusta el área de ventas	Si	Otros	Solicitud de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior	Gerente ventas	1	Personal departamento recursos humanos	Ninguno	Práctica laboral en ventas	Buena	Supervisor de ventas (su jefe inmediato)	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	30 días o más	1 a 3 meses	0	Ingresos económicos	Casi siempre	Obtener más dinero		
		3	1	5	2	4	3	4	2	5	3	1	3	1	3	4	1	4	4	
		4	2	4	3	4	3	6	1	8	3	4	3	1	1	2	1	4	3	
		4	2	5	3	5	2	5	2	5	3	2	3	2	2	2	1	3	4	
III	Porque me gusta el área de ventas	Si	Por un familiar, amigo o conocido	Solicitud de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior. Acta de nacimiento, identificación y fotos	Gerente ventas	1	Gerente ventas	Relativo al conocimiento de la empresa, al producto y al puesto vacante	Práctica laboral en ventas	Buena	Supervisor de ventas (su jefe inmediato)	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	30 días o más	Más de 6 meses	7	Ingresos económicos	A veces	Tener ingresos mensuales más accesibles, logrando las metas que me he forjado		
		3	1	5	2	4	3	4	2	5	3	1	3	1	1	4	4	4	2	
		4	2	4	3	4	3	6	1	8	3	4	3	1	1	2	1	4	3	
		4	2	5	3	5	2	5	2	5	3	2	3	2	2	2	1	3	4	
IV	Porque me gusta el área de ventas	No	Por un familiar, amigo o conocido	Solicitud de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior	Director general	3	Director general	Académicos o de conocimientos escolares. Relativo al conocimiento de la empresa, al producto y al puesto vacante	Facultad de palabra	Buena	Asesor de ventas	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	15 días a 6 meses	4 a 6 meses	0	Superación individual	Siempre	Más que nada permanecer en la empresa y seguir constantemente superándome y mejorarme más parás		
		3	1	5	2	4	3	4	2	5	3	1	3	1	1	4	4	4	2	
		4	2	4	3	4	3	6	1	8	3	4	3	1	1	2	1	4	3	
		4	2	5	3	5	2	5	2	5	3	2	3	2	2	2	1	3	4	
V	Porque me gusta el área de ventas	Si	Por un familiar, amigo o conocido	Solicitud de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior. Acta de nacimiento, identificación y fotos	Personal	0	Personal	Relativo al conocimiento de la empresa, al producto y al puesto vacante	Práctica laboral en ventas	Regular	Supervisor de ventas (su jefe inmediato)	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	30 días o más	1 a 3 meses	0	Ingresos económicos	A veces	Realizar todos mis anhelos y planes a futuro y sobretodo poder superarme en el ramo		
		3	1	5	2	4	3	4	2	5	3	1	3	1	1	4	4	4	2	
		4	2	4	3	4	3	6	1	8	3	4	3	1	1	2	1	4	3	
		4	2	5	3	5	2	5	2	5	3	2	3	2	2	2	1	3	4	

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN





TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

XIII	Porque se obtienen buenos ingresos económicos	Si	Otros Me llamaron para vender y terminé trabajando aquí	Sociedad de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior Acta de nacimiento, identificación y fotos	Supervisor de ventas	1 Supervisor de ventas	2	Relativo al conocimiento de la empresa, al producto y al puesto vacante	Práctica laboral en ventas	Bueno	Supervisor de ventas (su jefe inmediato)	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	30 días o más	1 Más de 6 meses	1 Ambiente en general	Siempre	Al futuro económico	
	3	2	1	3 y 2	3	3	3	2	5	3	4	3	1	1	4	2	2	4
XIV	Porque se obtienen buenos ingresos económicos	No	Por un familiar, amigo o conocido	Sociedad de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior Acta de nacimiento, identificación y fotos	Personal de departamento de recursos humanos	1 Gerente de ventas	2	Ninguno	Estudios	Bueno	Gerente de ventas	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	15 días o más	4 1 a 3 meses	0 Ingresos económicos	A veces	Elirme superando	
	3	1	5	3 y 2	6	3	4	1	4	3	3	3	2	2	2	1	4	2
XV	Porque me gusta el área de ventas	Si	Por un familiar, amigo o conocido	Sociedad de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior Acta de nacimiento, identificación y fotos	Gerente de ventas	0 Supervisor de ventas		Ninguno	Práctica laboral en ventas	Bueno	Ninguno (su propia experiencia)	Supervisor y de 3 a 4 asesores de ventas	30 días o más	1 Menos de 3 meses	0 Ingresos económicos	A veces	Tener trabajo seguro	
	4	2	5	3 y 2	4	1	3	1	5	3	1	2	1	1	1	1	4	2
XVI	Porque me gusta el área de ventas Y porque se obtienen buenos ingresos económicos	Si	Por un familiar, amigo o conocido	Sociedad de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior	Gerente de ventas	1 Gerente de ventas	2	Relativo al conocimiento de la empresa, al producto y al puesto vacante	Práctica laboral en ventas	Regular	Supervisor de ventas (su jefe inmediato)	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	7 días o más	1 Más de 6 meses	0 Otros Desempeño personal en empresa y sociedad	Siempre	Tener un puesto importante dentro de la misma	
	4 y 3	2	5	3	4	3	4	2	5 y 3	2	4 y 3	3	3	1	4	2	1	4
XVII	Porque me gusta el área de ventas Y porque se obtienen buenos ingresos económicos	Si	Por un familiar, amigo o conocido	Sociedad de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior Acta de nacimiento, identificación y fotos	Gerente de ventas	1 Gerente de ventas	2 Supervisor de ventas	Relativo al conocimiento de la empresa, al producto y al puesto vacante	Práctica laboral en ventas	Bueno	Supervisor de ventas (su jefe inmediato)	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	30 días o más	1 Más de 6 meses	4 Ingresos económicos Superar el nivel Amigral	Siempre	Ser parte integral de ejecutivos	
	4 y 3	2	5	3 y 2	4 y 3	3	4 y 3	2	5, 3 y 2	3	4	3	1	1	4	3	4, 3 y 2	4

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

XVIII	Porque se obtienen buenos ingresos económicos	Si	Anuncio en el periódico	Solicitud de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior Acta de nacimiento, identificación y foto	Personal Separ. a 2	Supervisor de ventas	Gerente de ventas	Relativo al conocimiento de la empresa, al producto y al puesto vacante	Práctica laboral en ventas	Buena	Supervisor de ventas (su jefe inmediato)	Supervisor y más de 5 asesores de ventas	7 días a 3	1 a 6 meses a 3	1	Supera con individual	A veces	Si vende tendrá menos ganancias económicas
		3	2	3		6	3	4 y 3	2	5	3	3	1	3	2	3	2	
XIX	Porque se obtienen buenos ingresos económicos	No	Por un familiar, amigo o conocido	Solicitud de empleo y/o carta de recomendación de trabajo anterior	Supervisor de ventas	Supervisor de ventas	Psicólogos	Relativo al conocimiento de la empresa, al producto y al puesto vacante	Práctica laboral en ventas. Detalle de incursionar en ventas	Buena	Asesor de ventas (sus compañeros)	Supervisor y de 1 a 2 asesores de ventas	30 días a 3	1 a 6 meses	0	Amén de en general	Sempre	Proyectarme a algún puesto más alto y obtener la supervisión personal
		3	1	5	3	3	3	3 y 2	5 y 1	3	2	1	1	1	3	1	2	4

ARMENTA/TAPIA

**APÉNDICE 3****ANEXOS PARA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Anexo 1	Requisición de Personal
Anexo 2	Solicitud de Empleo
Anexo 3	Guía-Reporte Entrevista Inicial
Anexo 4	Batería de Pruebas
Anexo 4.1	Prueba de Ventas
Anexo 4.2	Prueba de Números
Anexo 4.3	Prueba de Razonamiento
Anexo 4.4	Prueba de Liderazgo
Anexo 5	Formato-Carta de Agradecimiento
Anexo 6	Guía Entrevista Estructurada de Selección
Anexo 6.1	Reporte Entrevista Estructurada de Selección

ARMENTA/TAPIA

ANEXO 1

<b>REQUISICION DE PERSONAL</b>	
<b>I. REFERENCIAS.</b>	
NO. DE REQUISICION:	FECHA DE ELABORACION:
PLAZA: AGENCIA 004	FECHA DE RECEPCION:
DEPARTAMENTO: VENTAS	FECHA QUE SE CUBRIO:
<b>II. PERFIR DE PUESTO.</b>	
TITULO DEL PUESTO: ASESOR DE VENTAS	
JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR DE VENTAS	
ACTIVIDADES GENERICAS: VENDER Y COBRAR	
SUELDO MENSUAL: POR COMISIONES/VARIABLE	
<b>III. CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO.</b>	
EDAD: MAYOR DE EDAD	
SEXO: INDISTINTO	
ESTADO CIVIL: INDISTINTO	
ESCOLARIDAD: MINIMO SECUNDARIA	
EXPERIENCIA: CONOCIMIENTO DE VENTAS Y RELACIONES HUMANAS	
<b>IV. AUTORIZACION.</b>	
CLAVE DE PUESTO:	
NIVEL DE PUESTO:	
OBSERVACIONES:	



## GUÍA-REPORTE DE ENTREVISTA INICIAL.

<b>PUESTO: ASESOR DE VENTAS.</b>
<b>NOMBRE DEL ASPIRANTE:</b>
<b>FECHA:</b>
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:</b>

**INSTRUCCIONES:** El siguiente formato debe ser llenado con honestidad, sin involucrar cuestiones personales o de preferencia. Los espacios en blanco están disponibles para anotaciones incluyendo el lado anverso de este formato. Las observaciones y conclusiones deben ser anotadas inmediatamente terminada la entrevista.

<b>IMPRESIÓN DIRECTA:</b> Impacto. (Haga uso de la siguiente escala: Excelente/Bueno/Regular/Malo/Pésimo).	Presentación Física. Manera de expresarse. Limpieza personal. Habilidades para manejar tensión.
<b>PREGUNTAS CRÍTICAS:</b> Están directamente relacionadas con las habilidades y características requeridas para un desempeño airoso en el trabajo como asesor de ventas. (Corroborar datos de la solicitud).	¿Está dispuesto a trabajar por comisiones?  ¿Puede comenzar a trabajar de inmediato?  ¿Cuáles son sus perspectivas económicas?  ¿Puede usted trabajar en un horario completo?  ¿Qué tipo de experiencia ha tenido en el campo de las ventas?  ¿Por qué le interesa formar parte del área de ventas de la empresa?
<b>RESUMEN:</b>	Aspectos favorables para su aceptación.   Aspectos desfavorables para su rechazo.
<b>RECOMENDACIONES:</b>	Evaluación Final: Altamente recomendable. ( ) Recomendable. ( ) Poco recomendable. ( ) No recomendable. ( )
<b>OBSERVACIONES / CONCLUSIONES:</b>	

### BATERIA DE PRUEBAS.

La siguiente batería de pruebas técnicas y psicológicas fue seleccionada a partir del estudio del análisis de puesto de asesores de ventas, y está seleccionada de acuerdo a su grado de importancia. Estas tendrán la finalidad de complementar la entrevista estructurada de selección y de comprobar que los candidatos tienen los conocimientos y experiencia que exige el puesto, esto conforme a las pruebas técnicas. Las pruebas psicológicas valorarán las habilidades y potencialidades de los individuos, así como sus capacidades de relación con los requerimientos del puesto junto con las potencialidades de un futuro desarrollo. Cabe recordar, que el objetivo de la batería de pruebas es la de proporcionar información complementaria.

Se recomienda que sean los encargados del área de reclutamiento y selección de personal (profesionistas de recursos humanos), quienes apliquen y califiquen la batería de pruebas, tal y como se establecen y recomiendan las funciones de éstos en la propuesta de mejoramiento al proceso de reclutamiento y selección de personal.

También, cabe mencionar que la batería de pruebas fue seleccionada exclusivamente para la agencia 004 de Grupo Jardines de Tiempo; las cuales se enumeran a continuación:

#### PRUEBAS TÉCNICAS:

- 1. Ventas (anexo 4.1)
- 2. Números.(anexo 4.2)

#### PRUEBAS PSICOLÓGICAS:

- 1. Razonamiento (anexo 4.3)
- 2. Liderazgo (anexo 4.4)

La siguiente clasificación establece cuál será el mínimo de calificación de toda la evaluación para aceptar a un candidato:

De	9.0 a 10.0	MUY BUENO.
De	8.0 a 8.9	BUENO.
De	6.6 a 7.9	REGULAR (no recomendable).
Hasta	6.5	MALO ( no recomendable).

A continuación se detallará cada una de las pruebas, junto con sus instrucciones de aplicación, tiempo y evaluación de cada una.



**PRUEBA DE VENTAS.**

**INSTRUCCIONES:**

EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES HAY UN NÚMERO DE PREGUNTAS SOBRE VENTAS. CADA PREGUNTA VA SEGUIDA DE CUATRO POSIBLES RESPUESTAS. USTED DEBE ESCOGER LA RESPUESTA QUE, EN SU OPINIÓN ES LA MEJOR DE LAS CUATRO.

PUEDE SER QUE USTED NO ESTÉ COMPLETAMENTE DE ACUERDO CON NINGUNA DE LAS RESPUESTAS DADAS O QUE MÁS DE UNA LE PAREZCAN CORRECTAS, SIN EMBARGO, USTED DEBE ESCOGER LA QUE LE PAREZCA MEJOR DE LAS RESPUESTAS OFRECIDAS Y MARCARLA EN SU HOJA DE RESPUESTAS CON UNA "X".

EL NÚMERO CORRESPONDIENTE A SU RESPUESTA DEBE SER EL ÚNICO NÚMERO CON UNA "X" EN ESE RENGLÓN.

SI NO ESTÁ SEGURO, ADIVINE, NO DEJE NINGUNA RESPUESTA SIN CONTESTAR.

COMIENCE A CONTESTAR EN SU HOJA DE RESPUESTAS EN CUANTO SE LO INDIQUE EL PERSONAL ENCARGADO DE LA ENTREGA DEL CUESTIONARIO.

LE DAMOS LAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN HONESTA Y SINCERA EN LA CONTESTACIÓN DE ESTA PRUEBA DE VENTAS.

NOTA: EL ORDEN DE LA NUMERACIÓN ASCENDENTE DE LAS PREGUNTAS ESTA POR COLUMNA DE ARRIBA HACIA ABAJO.

## ARMENTA/TAPIA

<p>1. ¿Cuál de los siguientes medios ayudará mejor a un vendedor a concluir una ventas?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demostrar y explicar el uso completo del producto.</li> <li>2. Determinar si los clientes compradores necesitan el producto.</li> <li>3. Ofrecer el producto.</li> <li>4. Permitir a los clientes compradores usar a prueba el producto.</li> </ol>	<p>6. Un probable cliente llega al departamento de papelería de una tienda buscando accesorios de escritorio anunciados en los periódicos. Después de ver los artículos, así como otros no anunciados, la persona se marcha sin comprar. ¿Cuál es la razón más probable de esto?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El vendedor no logro hacer parecer los artículos tan atractivos como los presentó el anuncio.</li> <li>2. Los artículos no están bien expuestos, haciéndolos de esta forma nada atractivos.</li> <li>3. El cliente potencial no pudo deducir que comprar.</li> <li>4. El vendedor no pidió al cliente probable que comprara algo.</li> </ol>
<p>2. A un vendedor de maquinaria pesada le han informado en una conversación con el gerente de producción que la compañía no puede permitirse la compra del producto. El mejor paso del vendedor es...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer ver al gerente que a la larga el costo de la maquinaria rendiría ganancias.</li> <li>2. Explicar al gerente que puede comprar la máquina a plazos.</li> <li>3. Explicar al gerente que el asunto merece mayor consideración que la recibida hasta el momento.</li> <li>4. Marcharse y más tarde mandar al gerente de producción material ilustrativo de las virtudes del producto.</li> </ol>	<p>7. La mayoría del personal de ventas de una compañía de un jabón especial está vendiendo más que antes; pero un vendedor está vendiendo menos. Este vendedor probablemente podría vender más ....</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conociendo mejor el producto.</li> <li>2. Pidiendo cambio de territorio.</li> <li>3. Desarrollando rasgos de una personalidad más placentera.</li> <li>4. Estudiando los métodos de los vendedores con éxito.</li> </ol>
<p>3. Una señora ha pedido a una firma de reparación de tapicería que le mande a uno de sus vendedores. Cuando llega el vendedor la señora ha cambiado de parecer .....</p> <p>¿Qué es lo que debería hacer el vendedor?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explicar cortésmente que está obligada ver las muestras.</li> <li>2. Preguntar a la señora "¿Ha comprado algunas ya?".</li> <li>3. Decirle que esta cometiendo un error serio.</li> <li>4. Decirle "Ya estoy aquí, permítame enseñarte las muestras".</li> </ol>	<p>8. ¿Bajo cuál de los títulos siguientes se vendería mejor el libro?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Cantar para comer".</li> <li>2. "Cantar por dinero".</li> <li>3. "Serenata de monedas".</li> <li>4. "Manual de educación de la voz".</li> </ol>
<p>4. Un comerciante ha comprado un gran número de cámaras de segunda mano, con la esperanza de venderlas pronto con una ganancia decente.</p> <p>¿Cuál de los siguientes grupos será probablemente el mejor mercado?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiendas de cámaras que venden equipo de segunda mano.</li> <li>2. Escuelas que ofrecen cursos de arte.</li> <li>3. Departamentos de fotografía de los periódicos.</li> <li>4. Clubes de estudiantes de fotografía.</li> </ol>	<p>9. ¿Cuál de los siguientes puntos ayudaría a mejorar el negocio de un vendedor?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invitar a cenar a probables clientes.</li> <li>2. Leer publicaciones recientes de ventas.</li> <li>3. Tomar cursos de Psicología.</li> <li>4. Leer sobre teorías económicas.</li> </ol>

## ARMENTA/TAPIA

<p>5. ¿Cuál de los artículos siguientes se vende mejor en áreas rurales que en las ciudades?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guardapolvos.</li> <li>2. Artículos de deportes.</li> <li>3. Libros sobre la cría de animales.</li> <li>4. Materiales de construcción.</li> </ol>	<p>10. Durante una discusión entre un comprador de la compañía y un vendedor, el comprador tiene que partir para una cita previamente concertada. En esta caso, ¿qué deberá hacer el vendedor?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esperar que regrese el comprador.</li> <li>2. Marcharse, y más tarde pedir una cita.</li> <li>3. Solicitar poder acompañar al comprador para continuar la charla.</li> <li>4. Solicitar otra entrevista.</li> </ol>
<p>11. Para persuadir a un cliente que aumente el seguro de su casa contra el fuego. ¿Cuál de las siguientes demostraciones de ventas le ayudará mejor?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demostrar que el seguro contra el fuego es hoy más bajo que nunca.</li> <li>2. Hacer notar que el seguro no cubre el valor actual de su casa.</li> <li>3. Hacer notar que el año pasado las víctimas del fuego cobraron millones por los daños.</li> <li>4. Hacerle notar las casas semejantes de la vecindad que están aseguradas por más.</li> </ol>	<p>17. Para vender equipo de oficina, el mejor grupo de sondeo es.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oficinas con crecientes facilidades crediticias.</li> <li>2. Todas las oficinas del edificio.</li> <li>3. Compradores anteriores.</li> <li>4. Oficinas sugeridas por los compradores</li> </ol>
<p>12. El material ilustrado con frecuencia ayuda a vender un producto. En una entrevista inicial, ¿en cuál de los casos siguientes ayudará a lograr el propósito?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dando al cliente al inicio de la entrevista.</li> <li>2. Conservado para el vendedor y mostrado ocasionalmente al comprador.</li> <li>3. Usado para concluir la venta.</li> <li>4. Dado al cliente al final de la entrevista, para que él lo consulte a placer.</li> </ol>	<p>18. ¿Cuál de los siguientes es el mejor argumento para comprar una casa?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es un paso hacia la independencia económica.</li> <li>2. Es mejor tener bienes raíces que una cuenta de ahorro.</li> <li>3. El propietario de una casa tiene facilidades crediticias en el mundo de los negocios.</li> <li>4. Una casa es una buena inversión.</li> </ol>
<p>13. ¿Cuál de los métodos siguientes de selección de población sirve mejor al vendedor para vender enciclopedias de puesta en puesta?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitar a las personas inscritas en el directorio de teléfono.</li> <li>2. Visitar a los miembros del "club del libro mensual".</li> <li>3. Visitar casas indiscriminadamente.</li> <li>4. Visitar las casas de los estudiantes universitarios.</li> </ol>	<p>19. Usted esta vendiendo un servicio que, de ser aceptado por su probable cliente, significaría un cambio de sistemas establecidos hace mucho tiempo. Un sup. De ventas de la compañía le dice a usted que esta impresionado favorablemente, pero debe discutir el asunto con el Gerente de Ventas. ¿Cuál debería ser su próximo paso?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pedir ser informado de lo que ocurre y marcharse.</li> <li>2. Insistir en un compromiso ya que la relación inicial ha sido favorable.</li> <li>3. Repetir brevemente la charla sobre la venta para que el divisional sepa cómo presentarla con propiedad.</li> <li>4. Pedir ver al Gerente de Ventas de modo que usted pueda presentarle a él, el plan personalmente.</li> </ol>

## ARMENTA/TAPIA

<p>14. El vendedor que toma pedidos de los clientes normalmente tiene otras tareas. ¿Cuál de las siguientes es?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familiarizar al cliente con las normas de descuento.</li> <li>2. Proveer muestras gratis para distribuir a los consumidores.</li> <li>3. Reordenar los productos para hacerlos más presentables.</li> <li>4. Preparar las muestras de propaganda.</li> </ol>	<p>20. Todo lo siguiente motiva a la gente a entrar en el cambio de ventas. ¿Cuál es lo más fuerte?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidad de ganar más dinero.</li> <li>2. Deseos de ser uno su propio jefe.</li> <li>3. Deseos de conocer a gente.</li> <li>4. Descontento con el trabajo de escritorio.</li> </ol>
<p>15. ¿Cuál de las cualidades siguientes es la más importante para vender cepillos de puerta en puerta?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simpatía.</li> <li>2. Apariencia.</li> <li>3. Persistencia.</li> <li>4. Personalidad.</li> </ol>	<p>21. Su supervisor le hace notar que sus ventas han bajado. Usted debería.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convencerlo de que hace lo mejor que puede.</li> <li>2. Hacerle notar que le han asignado clientes malísimos.</li> <li>3. Pedir algunos consejos para mejorar.</li> <li>4. Explicar que no se ha sentido bien, pero pronto mejorará.</li> </ol>
<p>16. La objeción más frecuente contra comprar un seguro de vida es.....</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. "No lo necesito".</li> <li>6. "Mi trabajo no es peligroso".</li> <li>7. "Necesito tiempo para pensarlo".</li> <li>8. "No puedo permitirme".</li> </ol>	<p>22. ¿Cuál es el requisito más importante para el ingeniero en ventas?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos del producto.</li> <li>2. Personalidad placentera.</li> <li>3. Capacidad inventativa.</li> <li>4. Capacidad para resolver los problemas industriales.</li> </ol>

<p>23. Muchos factores influyen en el precio de la propiedad. ¿Cuál de los siguientes es el más importante?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cercanía a las facilidades de recreo.</li> <li>2. Disponibilidad de medios de transporte.</li> <li>3. restricciones que ofrecen protección.</li> <li>4. Número de personas que quieren comprar la propiedad.</li> </ol>	<p>27. Usted está visitando a un probable cliente que expresa opiniones fuertes sobre los sindicatos. Después le pide su opinión. Los puntos de vista de él no concuerdan con su opinión. ¿Qué debería hacer usted?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar de acuerdo con él, y darle motivos adicionales para sus puntos de vista.</li> <li>2. Decirle firme pero cortésmente que no está de acuerdo con él, después cambiar el tema de conversación.</li> <li>3. Tratar de hacerle notar los fallos del argumento.</li> <li>4. Decirle que usted no había pensado mucho sobre el tema.</li> </ol>
<p>24. Existen muchas razones por las que la gente se resiste a comprar las acciones recomendadas por su agente de negocios. La más común es:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La situación actual del mercado.</li> <li>2. La experiencia previa en las recomendaciones..</li> <li>3. La falta de fe en la agencia de negocios.</li> <li>4. El precio actual de las acciones.</li> </ol>	<p>28. Usted está tratando de vender un sistema amplificador para uso de una fábrica. Después de agotar todos sus argumentos para la venta, el cliente se muestra respectivo, pero no está convencido del todo. ¿Qué debería hacer usted?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marcharse y enviar cuanto antes literatura sobre el tema.</li> <li>2. Marcharse y regresar cuanto antes con un especialista sobre el tema, para seguir tratando de convencer al cliente.</li> <li>3. Quedarse y repetir los argumentos.</li> <li>4. Quedarse y decir al cliente que no puede comprender por qué no se ha convencido del valor del producto.</li> </ol>

## ARMENTA/TAPIA

<p>25. ¿Cuál de los métodos siguientes debería usar un vendedor al ver por primera vez a un comprador que tiene fama de ser un cliente difícil?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar algunos buenos chistes al comprador.</li> <li>2. Discutir el producto como si el comprador fuera un buen cliente.</li> <li>3. Hacer saber al comprador que hay un servicio disponible aun en el caso de no haber compra.</li> <li>4. Discutir los méritos y fallas de los productos de los competidores.</li> </ol>	<p>29. Usted es un vendedor nuevo y está en su primera entrevista con Juanita Pérez, una hábil y experimentada compradora. Ella hace una pregunta sobre su producto que usted esta totalmente incapacitado para contestar. ¿Qué debería hacer usted?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inventar una respuesta para que ella no crea que no conoce el producto.</li> <li>2. Evadir la pregunta buscando otra forma de tratar el asunto.</li> <li>3. Decir que ignora la respuesta por ser nuevo, pero puede obtener información poniéndose en contacto con su jefe.</li> <li>4. Decirle que no es muy importante y continua con otra clase de información sobre el producto.</li> </ol>
<p>26. Su firma fabrica toda clase de recipientes de papel. El señor Rahona, propietario de una pequeña planta de refrescos, ha pedido la visita de un representante de su compañía. ¿Qué haría usted al entrar en la oficina del señor Rahona?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentarse a sí mismo y esperar a que él diga porqué pidió la visita de un representante.</li> <li>2. Decirle que los recipientes de papel reducirán sus gastos de envío puesto que pesan menos y son más compactos que las botellas.</li> <li>3. Decir. "Nosotros fabricamos recipientes para todas las necesidades. Tenemos el tiempo perfecto para cubrir sus necesidades".</li> <li>4. Decir. "Antes de comenzar, Sr. Rahona, me gustaría visitar su planta. De esta forma sabré como podemos servirle mejor".</li> </ol>	<p>30. ¿Cuál de lo siguiente describe mejor el arte de vender?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visitar a las personas que son clientes lógicos.</li> <li>2. Persuadir a la gente a que compre el producto.</li> <li>3. Saber como llevarse bien con la gente.</li> <li>4. Convencer a la gente de que necesita sus productos.</li> </ol>

FIN.

**CLAVE PARA LA PRUEBA DE VENTAS**

1-2	16-1
2-1	17-1
3-4	18-4
4-1	19-4
5-4	20-1
6-2	21-3
7-1	22-4
8-4	23-4
9-1	24-2
10-4	25-4
11-3	26-4
12-4	27-2
13-3	28-2
14-1	29-3
15-2	30-4

**RANGOS**

INF.	0-10
T.M.B.	11-17
T.M.	18-22
T.M.A.	23-27
SUP.	28-30

20 MIN. DE TIEMPO.

**HOJA DE RESPUESTAS  
PRUEBA DE VENTAS.**

PREGUNTAS:				PREGUNTAS:					
1.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	16.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
2.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	17.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
3.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	18.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
4.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	19.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
5.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	20.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
6.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	21.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
7.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	22.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
8.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	23.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
9.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	24.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
10.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	25.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
11.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	26.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
12.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	27.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
13.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	28.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
14.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	29.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )
15.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )	30.	1. ( )	2. ( )	3. ( )	4. ( )

ESTUDIOS TÉCNICOS DE PERSONAL

ANEXO 4 2

PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y TÉCNICAS.				NUMEROS.			
NOMBRE				EDAD:		No. CLAVE:	
LUGAR (Empresa y Depto. donde se efectúa la prueba)				SEXO:		PUNTOS:	
				FECHA:		PERCENTIL:	
INSTRUCCIÓN (Marque con una X el último grado de estudios cursado)							
PRIMARIA		SECUNDARIA		PREPARATORIA		UNIVERSIDAD	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3		1	2	3	4

Esta es una prueba de aptitud para trabajar con el sistema numérico u otros sistemas de símbolos, como los usados en archivos, códigos, catálogos, etc. A continuación hay tres muestras de las cuestiones que usted tiene que resolver en la prueba. Estas muestras están ya resueltas. Estudie las tres y vea por qué están resueltas en esa forma.

	1	2	3	4		HAGA SUS CUENTAS AQUÍ <small>(si es necesario)</small>
$4 + 7 + 3 =$	12	13	14	15	3	
	1	2	3	4		
$24 - 6 + 3 =$	7	8	6	10	1	
	1	2	3	4		
$5 \times 9 + 4 =$	45	49	51	54	2	

Ahora resuelva las siguientes. Escriba el número de la respuesta correcta (1, 2, 3 o 4) en el cuadrado que sigue a cada pregunta. En cada problema, empiece con el primer número, después irá el segundo, después el tercero. Trabaje mentalmente lo más que pueda. Si requiere hacer cuentas, emplee el espacio de la derecha.

	1	2	3	4		HAGA SUS CUENTAS AQUÍ <small>(si es necesario)</small>
$6 + 2 - 1 =$	6	7	8	9		
	1	2	3	4		
$11 + 7 - 3 =$	2	3	4	6		
	1	2	3	4		
$3 + 4 \times 2 =$	14	15	16	18		

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darle la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. TRABAJE RÁPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO. Esta prueba dura sólo 5 minutos, y no es de esperar que usted lo termine todo. Ahora escriba con letra de molde su nombre, grupo y la fecha.

**NO ABRA EL CUADERNO, ESPERE LA SEÑAL.**

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**



ANEXO 42

EMPIECE AQUÍ:

	1	2	3	4
1.- $2+5+4=$	9	10	11	12
2.- $9-3+1=$	4	5	6	7
3.- $2 \times 3 - 3 =$	3	4	5	6
4.- $6 + 8 + 9 =$	23	23	25	27
5.- $8 - 5 \times 4 =$	8	10	12	14
6.- $9 : 3 + 7 =$	7	8	9	10
7.- $5 + 8 + 6 =$	16	17	19	21
8.- $7 - 4 + 9 =$	12	13	14	15
9.- $6 \times 5 + 4 =$	30	34	36	39

	1	2	3	4
10.- $12 + 7 + 4 =$	20	21	22	23
11.- $15 - 6 =$	9	11	12	15
12.- $27 : 3 + 4 =$	9	11	13	16
13.- $23 - 19 - 3 =$	1	2	3	4
14.- $8 \times 6 + 7 =$	49	51	53	55
15.- $13 + 12 - 6 =$	19	20	21	23
16.- $4 \times 9 + 5 =$	38	41	43	45
17.- $26 + 8 + 11 =$	41	43	45	46
18.- $31 - 4 : 3 =$	6	7	8	9

	1	2	3	4
19.- $14 + 19 - 1 =$	29	30	31	32
20.- $6 \times 7 + 8 =$	50	52	54	56
21.- $33 - 9 + 4 =$	24	26	28	32
22.- $15 + 14 + 7 =$	34	36	37	38
23.- $9 + 21 : 3 =$	6	8	9	10
24.- $27 - 16 \times 2 =$	22	23	26	31
25.- $11 + 7 + 16 =$	28	32	34	36
26.- $31 - 8 - 11 =$	10	11	12	14
27.- $16 \times 2 + 9 =$	39	41	42	44

1

HOJA 1

PLAGA SUS CUENTAS AQUÍ  
(si es necesario)

ANEXO 4.2

2

HOJA 2

HAGA SUS CUENTAS AQUI  
(si es necesario)

	1	2	3	4	
28.- $7 \times 7 + 3 =$	52	53	54	56	<input type="checkbox"/>
29.- $21 + 30 + 9 =$	54	60	66	70	<input type="checkbox"/>
30.- $9 \times 12 - 1 =$	95	98	107	112	<input type="checkbox"/>
31.- $48 : 8 \times 7 =$	42	48	49	56	<input type="checkbox"/>
32.- $42 - 13 - 5 =$	16	18	22	24	<input type="checkbox"/>
33.- $53 + 19 + 3 =$	65	75	83	86	<input type="checkbox"/>
34.- $16 + 27 - 3 =$	30	34	36	40	<input type="checkbox"/>
35.- $28 + 34 - 1 =$	46	51	53	61	<input type="checkbox"/>
36.- $6 \times 11 + 13 =$	69	73	79	83	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	
37.- $114 : 79 : 5 =$	5	7	12	15	<input type="checkbox"/>
38.- $62 + 39 + 14 =$	115	119	125	127	<input type="checkbox"/>
39.- $54 + 42 : 12 =$	4	6	7	8	<input type="checkbox"/>
40.- $66 + 25 - 12 =$	59	69	76	79	<input type="checkbox"/>
41.- $98 : 7 \times 3 =$	42	45	48	54	<input type="checkbox"/>
42.- $72 + 58 - 21 =$	99	109	116	119	<input type="checkbox"/>
43.- $13 \times 16 + 31 =$	228	236	239	245	<input type="checkbox"/>
44.- $24 \times 8 : 12 =$	8	14	16	24	<input type="checkbox"/>
45.- $207 : 3 - 23 =$	46	48	56	58	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	
46.- $114 : 8 + 67 =$	85	88	91	95	<input type="checkbox"/>
47.- $169 + 125 : 1 =$	18	21	24	26	<input type="checkbox"/>
48.- $83 \times 16 - 823 =$	487	489	498	499	<input type="checkbox"/>
49.- $97 + 86 \times 8 =$	1344	1384	1456	1484	<input type="checkbox"/>
50.- $338.26 + 471 =$	484	486	494	504	<input type="checkbox"/>
51.- $42 \times 12 : 14 =$	20	24	36	38	<input type="checkbox"/>
52.- $672 - 548 : 7 =$	16	18	24	32	<input type="checkbox"/>
53.- $273 : 13 \times 46 =$	746	874	966	1104	<input type="checkbox"/>
54.- $38 \times 67 - 1769 =$	657	697	777	887	<input type="checkbox"/>

### ESCALAS DE EVALUACIÓN.

NÚMEROS		RAZONAMIENTO		PERCEPCIÓN	
NUMERACIÓN	HOJAS 1	NUMERACIÓN	HOJAS 2		
1.-	3	28.-	1		
2.-	4	29.-	2		
3.-	1	30.-	3		
4.-	2	31.-	1		
5.-	3	32.-	4		
6.-	4	33.-	2		
7.-	4	34.-	4		
8.-	1	35.-	2		
9.-	2	36.-	3		
10.-	4	37.-	2		
11.-	2	38.-	1		
12.-	3	39.-	4		
13.-	1	40.-	4		
14.-	4	41.-	1		
15.-	1	42.-	2		
16.-	2	43.-	3		
17.-	3	44.-	3		
18.-	4	45.-	1		
19.-	4	46.-	1		
20.-	1	47.-	2		
21.-	3	48.-	4		
22.-	2	49.-	4		
23.-	4	50.-	1		
24.-	1	51.-	3		
25.-	3	52.-	2		
26.-	3	53.-	3		
27.-	2	54.-	3		

PARÁMETROS

0 - 17	INFERIOR
18-36	NORMAL
37-54	SUPERIOR

ARMENATAPIA

ANEXO 4 3

**ESTUDIOS TÉCNICOS DE PERSONAL**

PRUEBAS PSICOLÓGICAS Y TÉCNICAS.		RAZONAMIENTO.	
NOMBRE:		EDAD:	No CLAVE:
LUGAR (Empresa y Depto. donde se efectúa la prueba)		SEXO:	PUNTOS:
		FECHA:	PERCENTIL:
INSTRUCCIÓN (Marque con una X el último grado de estudio cursado)		NORMAS USADAS:	
PRIMARIA SECUNDARIA PREPARATORIA 1 2 3 4 5 6    1 2 3    1 2 3	UNIVERSIDAD	1 2 3 4 5	

Esta es una prueba de su aptitud para resolver problemas. Abajo hay tres muestras de las cuestiones que bene que resolver en la prueba. Estas muestras están resueltas. Estúdielas y vea por qué están contestadas en esa forma.

El número QUE SIGUE es: 3, 5, 7, 9, 11, 13?

1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
13	14	15	16	

En la serie, cada número es dos unidades mayor que el anterior, EL QUE SIGUE, sería dos más que el último de la serie, o sea 15. Esta es la respuesta 3. Por eso se ha puesto 3 en el cuadrito.

Qué grupo NO VIENE BIEN?

1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
EXHM	LKL	ABCh	RSTU	

Tres grupos tienen las letras en orden alfabético. El primer grupo no está en orden, y por lo tanto NO VIENE BIEN. Por eso se ha puesto 1 en el cuadrito.

La letra QUE SIGUE es: mnmnmnm?

1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>
ll	m	n	ñ	

La serie está así: mn, mn, mn, mn,. La letra QUE SIGUE sería m, que es la respuesta 2.

Ahora conteste los problemas que hay abajo. Escriba el número de la respuesta correcta (1,2,3 o 4) en el cuadrilo que sigue a cada problema.

El número QUE SIGUE es: 44, 41, 38, 35, 32, 29?

1	2	3	4	<input type="checkbox"/>
25	26	27	28	

Qué grupo NO VIENE BIEN?

ASTA	AGHA	AMNA	LPQL	<input type="checkbox"/>
------	------	------	------	--------------------------

La letra QUE SIGUE es: efxghixj ?

K	L	X	Y	<input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--------------------------

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. TRABAJE RÁPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO. Esta prueba dura sólo 5 minutos, y no es de esperar que usted lo termine todo. Contesto las preguntas en orden, una tras otra. Ahora escriba con letra de molde su nombre, grupo y fecha.

**NO HABRA EL CUADERNO, ESPERE LA SEÑAL.**

**ARMENITAPPA  
EMPIECE AQUÍ:**

ANEXO 4.3

HOJA 1.

1.- El número que sigue es: 9 10 11 12 13 14 ?

2.- Qué grupo NO VIENE BIEN?

3.- La letra QUE SIGUE es: abababab ?

4.- El número QUE SIGUE es: 25 24 23 22 21 20 ?

5.- Qué grupo NO VIENE BIEN?

6.- La letra QUE SIGUE es: rrsstttvvvxxx ?

7.- El número QUE SIGUE es: 3 6 9 12 15 18 ?

8.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

9.- La letra QUE SIGUE es: fsgfhsgis ?

10.- El número que sigue es: 42 40 38 36 34 32 ?

11.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

12.- La letra QUE SIGUE es: doeffffggg ?

13.- El número QUE SIGUE es: 25 25 20 20 15 15 ?

14.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

15.- La letra QUE SIGUE es: doddfgdh ?

16.- El número QUE SIGUE es: 20 2 18 2 16 2 ?

17.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

18.- La letra QUE SIGUE es: dedefgfhghi ?

19.- El número QUE SIGUE ES: 1 2 6 7 11 12 ?

20.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

21.- La letra QUE SIGUE es: rstarstbrst ?

22.- El número QUE SIGUE es: 455666 ?

23.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

24.- La letra QUE SIGUE es: fffgggghhhi ?

25.- El número QUE SIGUE es: 1 2 4 8 16 32 ?

26.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

27.- La letra QUE SIGUE es: wvutsrqp ?

1	2	3	4	
13	14	15	16	<input type="checkbox"/>
NNNN	CCCC	TTTT	KLMN	<input type="checkbox"/>
a	b	c	ch	<input type="checkbox"/>
18	19	20	26	<input type="checkbox"/>
SPHS	SMCS	TBMT	SLPS	<input type="checkbox"/>
w	x	y	z	<input type="checkbox"/>
19	20	21	22	<input type="checkbox"/>
ZHNA	OPQR	DEFG	TUVW	<input type="checkbox"/>
l	j	s	t	<input type="checkbox"/>

1	2	3	4	
28	28	29	30	<input type="checkbox"/>
RSTT	FGHF	DEFF	LKK	<input type="checkbox"/>
l	g	h	i	<input type="checkbox"/>
10	11	12	15	<input type="checkbox"/>
JABK	WABX	MABN	APOB	<input type="checkbox"/>
d	o	h	i	<input type="checkbox"/>
12	14	15	16	<input type="checkbox"/>
OAIJ	EALJ	BXXM	UEIA	<input type="checkbox"/>
e	h	i	l	<input type="checkbox"/>

1	2	3	4	
13	14	15	16	<input type="checkbox"/>
PQRS	BCBC	WXWX	MNMN	<input type="checkbox"/>
a	b	c	u	<input type="checkbox"/>
6	7	8	9	<input type="checkbox"/>
GHHI	DEEF	STTU	KLMN	<input type="checkbox"/>
l	j	k	i	<input type="checkbox"/>
38	48	64	96	<input type="checkbox"/>
S,KL	SWWX	BLMN	SDEF	<input type="checkbox"/>
m	o	x	p	<input type="checkbox"/>

## ARMENNTATAPIA

## ANEXO 4.3

## HOJA 2.

28.- El número QUE SIGUE es: 5 7 10 12 15 17 ?

29.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

30.- La letra QUE SIGUE es: gh|gh|ghkgh ?

31.- El número QUE SIGUE es: 26 22 20 16 14 10 ?

32.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

33.- La letra QUE SIGUE es: mmññpprr ?

34.- El número QUE SIGUE es: 13 5 14 6 15 7 ?

35.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

36.- La letra QUE SIGUE es: delxyzhixzjkl ?

37.- El número QUE SIGUE es: 2 24 24 3 25 25 ?

38.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

39.- La letra QUE SIGUE es: dedf|gh|ih|jkl ?

40.- El número QUE SIGUE es: 3 5 10 12 24 26 ?

41.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

42.- La letra QUE SIGUE es: dreshtgu ?

43.- El número QUE SIGUE es: 27 26 28 25 29 24 ?

44.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

45.- La letra QUE SIGUE es: jklghidef ?

46.- El número QUE SIGUE es: 42 45 15 18 6 9 ?

47.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

48.- La letra QUE SIGUE ES: mñppqst ?

49.- El número QUE SIGUE ES: 3 6 11 18 27 38 ?

50.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

51.- La letra QUE SIGUE es: mñprtx ?

52.- El número QUE SIGUE es: 7 6 8 24 6 5 ?

53.- Qué grupo NO VIENE BIEN ?

54.- La letra QUE SIGUE es: xgw|hvtu| ?

1	2	3	4	
20	21	22	23	<input type="checkbox"/>
OQRS	GHU	TWXX	JLMN	<input type="checkbox"/>
g	i	l	m	<input type="checkbox"/>
8	9	10	12	<input type="checkbox"/>
KGTK	FXBF	VJGV	MDWN	<input type="checkbox"/>
s	l	u	v	<input type="checkbox"/>
8	12	14	16	<input type="checkbox"/>
TSRO	UVWX	HGFE	LKJI	<input type="checkbox"/>
ll	m	n	z	<input type="checkbox"/>

1	2	3	4	
3	4	26	27	<input type="checkbox"/>
JKLG	RSTQ	EFGD	VWXU	<input type="checkbox"/>
i	j	k	l	<input type="checkbox"/>
28	36	48	52	<input type="checkbox"/>
HVBP	CWKR	KRWC	WRCK	<input type="checkbox"/>
g	h	v	w	<input type="checkbox"/>
23	25	30	32	<input type="checkbox"/>
UUVV	EEFG	QRSS	AABC	<input type="checkbox"/>
a	b	c	d	<input type="checkbox"/>

1	2	3	4	
3	6	9	12	<input type="checkbox"/>
KABL	MCND	DRSE	TGHU	<input type="checkbox"/>
s	t	u	v	<input type="checkbox"/>
42	45	49	51	<input type="checkbox"/>
GNFM	LKSR	WWHG	CBYX	<input type="checkbox"/>
w	x	y	z	<input type="checkbox"/>
6	7	10	15	<input type="checkbox"/>
OVXE	ABDI	EFGU	KMO	<input type="checkbox"/>
l	k	t	v	<input type="checkbox"/>

### ESCALAS DE EVALUACIÓN.

NÚMEROS		RAZONAMIENTO		PERCEPCIÓN	
NUMERACIÓN	HOJAS 1	NUMERACIÓN	HOJAS 2		
1.-	3	28.-	1		
2.-	4	29.-	2		
3.-	1	30.-	3		
4.-	2	31.-	1		
5.-	3	32.-	4		
6.-	4	33.-	2		
7.-	4	34.-	4		
8.-	1	35.-	2		
9.-	2	36.-	3		
10.-	4	37.-	2		
11.-	2	38.-	1		
12.-	3	39.-	4		
13.-	1	40.-	4		
14.-	4	41.-	1		
15.-	1	42.-	2		
16.-	2	43.-	3		
17.-	3	44.-	3		
18.-	4	45.-	1		
19.-	4	46.-	1		
20.-	1	47.-	2		
21.-	3	48.-	4		
22.-	2	49.-	4		
23.-	4	50.-	1		
24.-	1	51.-	3		
25.-	3	52.-	2		
26.-	3	53.-	3		
27.-	2	54.-	3		

PARÁMETROS

0 - 17 INFERIOR
18-36 NORMAL
37-54 SUPERIOR

### CUESTIONARIO T - G SOBRE LIDERAZGO.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:**

A continuación encontrará una serie de preguntas que le solicitamos responda de acuerdo a la manera en la que usted actúa o actuaría, encerrando en un círculo la letra seleccionada y la que más se apege a su forma de ser de acuerdo a las siguientes alternativas:

- S: SIEMPRE**
- F: FRECUENTEMENTE**
- O: OCASIONALMENTE**
- R: RARAS VECES**
- N: NUNCA**

S	F	O	R	N	1.-Actuaría como interlocutor del grupo.
S	F	O	R	N	2.-Alientaría el trabajo de horas extras.
S	F	O	R	N	3.-Permitiría que los miembros del grupo tuvieran completa libertad para realizar
S	F	O	R	N	4.-Alientaría el uso de procedimientos uniformes.
S	F	O	R	N	5.-Permitiría que los miembros del grupo hicieran uso de su propio juicio en la solución de problemas
S	F	O	R	N	6.-Aceptaría el estar siempre delante de grupos competidores.
S	F	O	R	N	7. - Hablaría como representante de grupo.
S	F	O	R	N	8. - Impulsaría a los miembros del grupo para realizar un mayor esfuerzo
S	F	O	R	N	9.-Sometería a pruebas mis ideas con el grupo.
S	F	O	R	N	10.-Permitiría a los miembros del grupo realizar su trabajo de la manera que ellos pensarán fuera mejor.
S	F	O	R	N	11.-Trabajaría duro para lograr una promoción.
S	F	O	R	N	12.-Toleraría el aplazamiento y la incertidumbre.
S	F	O	R	N	13.-Hablaría con el grupo si tuviera visitantes presentes.
S	F	O	R	N	14.-Mantendría el trabajo realizándose a pasos



## ARMENTA/TAPIA

					rápidos.
S	F	O	R	N	15.-Motivaría a los miembros del grupo a realizar un trabajo y les daría libertad de hacerlo.
S	F	O	R	N	16.-Solucionaría los conflictos cuando se presentaran dentro del grupo.
S	F	O	R	N	17.-Me abrumarían los detalles.
S	F	O	R	N	18.-Representaría al grupo en juntas externas.
S	F	O	R	N	19.-Estaría renuente a permitir a los miembros del grupo cualquier libertad de acción.
S	F	O	R	N	20.-Decidiría qué y cómo debería realizarse el trabajo.
S	F	O	R	N	21.-Empujaría para aumentar la producción
S	F	O	R	N	22.-Permitiría a algunos miembros del grupo tener autoridad.
S	F	O	R	N	23.-Las cosas a menudo ocurren tal y como las he predicho.
S	F	O	R	N	24.-Permitiría al grupo un alto grado de iniciativa.
S	F	O	R	N	25.-Asignaría a los miembros del grupo tareas específicas.
S	F	O	R	N	26.-Estaría deseoso de hacer cambios.
S	F	O	R	N	27.-Permitiría a los miembros del grupo trabajar más arduamente.
S	F	O	R	N	28.-Confiaría en que los miembros del grupo ejercitarían un buen juicio.
S	F	O	R	N	29.-Programaría el trabajo a realizarse.
S	F	O	R	N	30.-Rehusaría dar explicaciones por mis actos.
S	F	O	R	N	31.-Convencería a otros que mis ideas les convienen.
S	F	O	R	N	32.-Permitiría al grupo establecer su propio ritmo de trabajo.
S	F	O	R	N	33.-Urgiría al grupo a sobrepasar el último récord.
S	F	O	R	N	34.-Actuaría sin consultar al grupo.
S	F	O	R	N	35.-Pediría a los miembros del grupo que siguieran las reglas y autorizaciones.

T: \_\_\_\_\_ G: \_\_\_\_\_

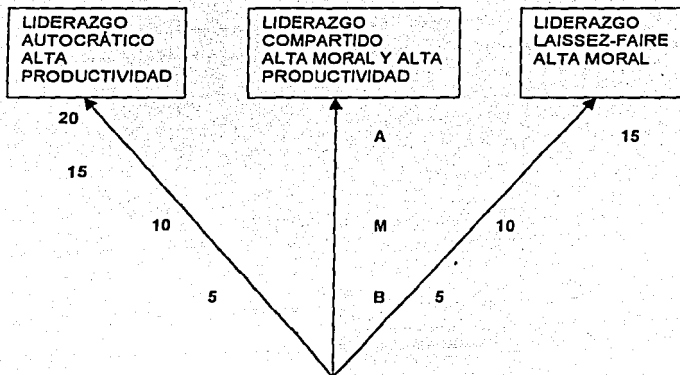
ARMENTA/TAPIA

**INTERPRETACIÓN:**

1. Encierre en un círculo el número de los ítems **8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35**.
2. Escriba el número "1" enfrente del número de un ítem encerrado en un círculo en caso de haber respondido (R) rara vez o (N) nunca.
3. También escriba el número "1" enfrente de los números de los ítems que no hayan sido encerrados en un círculo en caso de haber respondido (S) siempre o (F) frecuentemente.
4. Encierre en un círculo cada número "1" que haya sido escrito de los siguientes ítems: **3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 y 35**.
5. Ahora, cuente los números "1" encerrados en un círculo. La suma total de éstos es la calificación en lo que respecta al interés por la gente. Anote este puntaje en la letra "G" que está en el espacio ubicado al final del cuestionario.
6. Cuente los números "1" que no hayan sido encerrados en un círculo. La suma total de éstos es la calificación en lo que respecta a interés por la tarea. Anote el puntaje en la letra "T" en el espacio ubicado al final del cuestionario.

Para obtener el perfil del liderazgo "tarea-gente" y del liderazgo compartido hay que marcar los puntajes en la gráfica, los de "T" en la flecha izquierda y los de "G" en la flecha derecha. Trace una línea recta que atraviese los dos puntajes y el puntaje en que la línea cruza la flecha de en medio indicará la calificación "Liderazgo Compartido" en la cual es obtenido del equilibrio entre el interés por la tarea y la gente.

## ARMENTA/TAPIA



A = ALTO  
M = MEDIO  
B = BAJO...

**FORMATO-CARTA DE AGRADECIMIENTO.**

**GRUPO JARDINES DEL TIEMPO, AGENCIA 004.**

*FECHA.....*

Estimado (a) .....

Recientemente recibimos su solicitud de empleo y reporte de la entrevista inicial que gentilmente realizó, haciéndonos saber de su inquietud por colaborar en esta empresa.

Desafortunadamente en el presente tenemos cubiertos los puestos que pensamos pudieran ser de interés para usted y en los que pudiéramos aprovechar sus conocimientos y habilidades.

Sin embargo, conservaremos su solicitud en nuestra cartera de personal, con el fin de ponernos en contacto con usted en caso de que surgiera una oportunidad posterior.

Agradecemos de antemano su interés en Grupo Jardines del Tiempo.

**ATENTAMENTE:**

\_\_\_\_\_  
Gerente de Ventas.  
Agencia 004.

c.c.p. expediente correspondiente.

**GUÍA-REPORTE DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA DE SELECCIÓN.**

<b>ASPIRANTE:</b>	
<b>PUESTO:</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>ENTREVISTADOR:</b>

**INSTRUCCIONES:** Llenar el siguiente formato con honestidad, sin involucrar cuestiones personales o de preferencia. Haga uso de los espacios en blanco para sus anotaciones y si es necesario use el lado anverso de este formato. Haga sus observaciones y conclusiones inmediatamente después de terminada la entrevista.

<b>IMPRESIÓN DIRECTA (IMPACTO)</b>	Presentación física: Manera de expresarse: Limpieza personal: Habilidades para manejar tensión:
Evaluación: Excelente Bueno Regular Malo Pésimo	

**1. INTERESES MOTIVACIONALES**

Identificar las causas específicas de un candidato para trabajar como asesor de ventas, conociendo sus preferencias, disponibilidad y limitaciones. Sobre todo qué es lo que desea hacer en su trabajo y lo que espera de éste.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>INFORMACIÓN</b>
1. ¿Por qué le interesa a usted el trabajo de asesor de ventas? ¿Cuál es su mayor interés? Ganar dinero, variedad, adquirir más experiencia horario, conocer gente.	Identificar la motivación principal del candidato El ingreso no es siempre la principal razón para trabajar en el área de ventas.
2. Anteriormente ¿Ha desempeñado trabajos como vendedor? ¿Por cuánto tiempo? ¿Para quién? ¿Dónde? ¿Cuáles fueron sus asignaciones?	Si el candidato ya ha trabajado como vendedor, estará habituado a cambios de ambiente, supervisores, tareas, etc. Conoce la importancia del buen desempeño como vendedor. Conocer las empresas en las que ha trabajado proporciona una idea de su experiencia.
3. Preferencias en las asignaciones. Tipos, actividades, empresas, ambientes, ritmo de actividad.	Es importante saber estas asignaciones porque las personas se sienten más contentas y productivas en situaciones que van con su personalidad. Si están satisfechos continuarán con su trabajo como asesor de ventas.
4. ¿Por cuánto tiempo estará usted disponible para este trabajo?	El tiempo disponible para este trabajo es muy variado, pero hay que manejar un horario completo.

5. ¿Está usted dispuesto a trabajar bajo comisión?	Si el candidato quiere un trabajo con sueldo fijo se puede orientar hacia otra empresa o bien sobresaltar los beneficios de trabajar bajo comisiones.
6. Limitaciones o restricciones: ¿Hay alguna función que no le guste realizar con respecto al área de ventas?	Esta información ayudará a no considerar ciertas asignaciones para este candidato. Las respuestas pueden variar.
7. Horario disponible.	Muchos candidatos son atraídos por el trabajo como asesores de ventas, debido a que pueden tener un horario flexible.
8. Zona preferible para trabajar.	El transporte debe de tomarse en cuenta en caso de tratarse de un sitio alejado, y si cuenta con auto o si se transporta por el medio público.
9. Ingreso que pretende.	De esta forma se podrá saber cuál es el objetivo económico que pretende el aspirante. Es importante comentarle al candidato que en la agencia se trabaja bajo comisiones y sobre la base de su productividad de ventas serán sus ingresos.

### 2. ÁMBITO LABORAL.

Identificar qué tipo de trabajo ha realizado el candidato, explorando el tipo de empresas, los puestos desempeñados, las actividades y el contacto con la gente que hayan realizado en sus empleos anteriores.

- Puestos.
- Giro de la empresa.
- Actividades desempeñadas.
- Preferencias.

10. Resumen. Datos organizados por giro de la empresa, puesto y responsabilidades. ¿Qué empleos ha tenido?. ¿Qué puesto desempeñó y en qué consistían sus funciones?. ¿Por qué se retiró de esa organización?. Si se incorporara a esta organización, comente las oportunidades que haría en la misma. ¿En qué considera usted que requiere de capacitación o adiestramiento? Tiempo trabajado. El total de tiempo	Identificar bien la posición de los puestos que ha desempeñado para determinar grados de responsabilidad. Las actividades varían de un puesto a otro; esta información permite una evaluación completa. No se debe tratar de determinar un tiempo ideal de experiencia. Las necesidades varían mucho de un trabajo a otro. El número de trabajos nos dice la adaptabilidad o profundidad de conocimientos adquiridos.
--	---

que ha trabajado. Total de empleos anteriores. El número de trabajos en ese tiempo.	
11. Actualmente, ¿qué considera hacer mejor? ¿En qué actividades se siente más seguro?.	Se busca la seguridad que denote el candidato al realizar una actividad, aún tratándose de nuevos ambiente y personas.
12. ¿Ha tenido experiencia trabajando en contacto con el público? ¿Qué le agrada o desagrada de ello?	El contacto con el público requiere de características especiales. Es una experiencia importante en el área de ventas.
13. ¿Ha tenido experiencia en ventas? ¿Por cuánto tiempo? ¿Vendiendo qué?	Es de suma importancia que los candidatos cuenten con experiencia en ventas que les hayan proporcionado habilidades en el manejo de personas. Con estas preguntas se podrá detectar diferentes niveles de experiencia o habilidades en manejo del factor humano.
14. Situaciones anteriores que deberán evitarse en un futuro conforme a sus asignaciones como asesor de ventas.	Es importante establecer un clima de confianza para escuchar de los candidatos las situaciones pasadas que han afectado su desempeño satisfactorio.
15. Información adicional sobre empleos anteriores. Cualquier información sobre empleos anteriores será importante para futuras asignaciones.	El candidato estará deseoso de proporcionar cualquier otra información que crea útil para que la agencia le pueda ofrecer posibilidades de desarrollo futuro dentro de la organización.

### 3. APTITUDES

Conocer cuales son las habilidades desarrolladas por los candidatos tanto en experiencia laboral como de forma teórica o empírica:

- Habilidades.
- Equipo que utiliza.

16. Resumen. ¿Cuáles aptitudes ha desarrollado a lo largo de sus trabajos con relación al área de ventas?.	Se utilizará solicitud de empleo y la guía-reporte de la entrevista inicial, para identificar las habilidades desarrolladas, exhortando al candidato a que proporcione el detalle de las mismas. Se deberá registrar las habilidades, el equipo que utilizado, el tiempo y el tipo de actividades o reportes como productos finales, y autoevaluaciones.
--	--

17 Otros conocimientos. Cualquier otra actividad desarrollada o aprendida.	Otras habilidades en las que tenga entrenamiento pero que nunca haya podido aplicar en un trabajo. (artes o hobbies).
18. Otras habilidades para aprender o manejar. ¿Cuáles habilidades desea aprender o mejorar?.	Detectarlas puede proporcionar la oportunidad de apoyar el entrenamiento en dichas aptitudes, principalmente si están relacionadas con el área de ventas, administrativas, y supervisión.

#### 4. CUALIDADES PERSONALES.

Detectar las actitudes del candidato respecto al trabajo, al igual que un panorama general de la actitud del candidato durante la entrevista estructurada de selección.

19. Actitud respecto al trabajo. ¿Qué es lo más importante que ha aprendido en trabajos anteriores?.	Es un momento de reflexión para el candidato. La ausencia de respuesta no debe ser considerada grave.
--	---

#### 5. FIN DE LA ENTREVISTA.

Es importante el cierre de la entrevista de manera cordial, y con la contestación de las dudas del candidato con relación a la organización y al puesto que está solicitando.

20. Cualidades personales del candidato. ¿Cuáles son sus principales cualidades? ¿Cuáles son sus principales debilidades?. ¿Cuáles son las cosas que le hacen ocuparse con mayor frecuencia? ¿Qué es lo que más le enorgullece de sí mismo?.	Con esta información se podrá tener un panorama general del candidato durante su entrevista.
21. Apariencia. Los comentarios sobre su arreglo personal, limpieza, presentación y vestuario deben realizarse inmediatamente después de terminada la entrevista.	Son comentarios importantes para determinar no sólo si el candidato podrá adaptarse bien al ambiente del trabajo y de los clientes, además de que será un representante de la agencia y sobre todo de la organización.
22. Comunicación. Tono y forma de hablar, y claridad al expresarse.	La evaluación se realiza en una combinación de tono de voz y expresión. Un nivel no alto de este aspecto no es necesariamente negativo.



**REPORTE DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA.**

ANEXO B.1

1. Para cada sección formule preguntas que motiven la mejor comunicación, a fin de obtener un mayor detalle posible con preguntas subsiguientes

2. Al concluir la entrevista, de inmediato transfiera toda la información a las secciones correspondientes de este reporte

**I. INTERESES MOTIVACIONALES.**

¿Por qué le interesa a usted trabajar como asesor de ventas? \_\_\_\_\_ ¿Cuál es su mayor interés? \_\_\_\_\_

1. Objetivos/Intereses: Anotar cuáles son los principales intereses y objetivos del solicitante.  
 Mayor ingreso \_\_\_\_\_ Controlar horario propio \_\_\_\_\_  
 Adquirir más experiencia \_\_\_\_\_ Relación con la gente \_\_\_\_\_  
 Variedad de actividades \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

2. ¿Anteriormente desarrolló trabajos como vendedor?  sí  no

4. ¿Por cuánto tiempo estará usted disponible para trabajar como asesor de ventas? \_\_\_\_\_

¿Por cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

5. ¿Está usted dispuesto a trabajar bajo comisión? \_\_\_\_\_

¿Para quién? \_\_\_\_\_ ¿Dónde? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles serían sus limitaciones para no aceptar el puesto? \_\_\_\_\_

¿Cuáles fueron sus asignaciones más satisfactorias? \_\_\_\_\_

7. ¿Horario disponibles? \_\_\_\_\_

3. Preferencias: (Anotar qué tipo de actividad prefiere)

8. ¿Zona preferible para trabajar? \_\_\_\_\_  
 9. ¿Ingreso mensual que pretende obtener? \_\_\_\_\_  
 Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**II. EXPERIENCIA EN TRABAJOS ANTERIORES.**

Obtener más detalles de sus empleos más recientes a fin de escoger las asignaciones idóneas para usted.

10. Resumen: Las respuestas del candidato indíquelas abajo.

GIRO DE LA EMPRESA	PUESTO	TIEMPO TRABAJADO.	RESPONSABILIDADES

11. Actualmente, ¿qué considera hacer mejor? \_\_\_\_\_

13. ¿Ha tenido experiencia en ventas?  
 sí  no   
 ¿Por cuánto tiempo? \_\_\_\_\_  
 ¿Vendiendo qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Ha tenido experiencia trabajando en contacto con el público?  
 sí  no   
 ¿Qué le agradó y qué le desagradó de ello? \_\_\_\_\_

14. Situaciones anteriores que deberán evitarse en un futuro conforme a sus asignaciones como asesor de ventas: \_\_\_\_\_

15. Información adicional sobre empleos anteriores: \_\_\_\_\_

## III. APTITUDES.

Información acerca de alguna aptitud que haya  
lograda,  
sea dentro o fuera del trabajo

16. Resumen. Referirse a la sección de aptitudes en la solicitud del candidato. Indique las aptitudes mencionadas por el solicitante y otras detectadas.

Equipos usados (calculadora, máquina de escribir, computadora)	Experiencia en actividades de oficina (teléfono, mecanografía, etc.)	Reportes efectuados (Correspondencia, formularios, informes, etc.)	Autoevaluación			¿Lo usaría?			Comentarios:
			E	B	R	SI	NO	QUIZA	

17. Otros conocimientos.

18. Aptitudes a mejorar o aprender:

## IV. CUALIDADES PERSONALES.

Detectar la importancia para el trabajo.

Detectar los conocimientos aprendidos.

19. ¿Actitudes hacia el trabajo? Anote las expresiones usadas por el solicitante?

CON ESTO CONCLUYE LA ENTREVISTA, ORIENTE AL SOLICITANTE. COMPLETE ESTA HOJA, DESPUÉS ANOTE  
LA INFORMACIÓN DE LA ENTREVISTA, LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

20. Cualidades personales. Formule las preguntas siguientes e indique en cada categoría la frase que mejor identifique al solicitante según lo haya observado durante la entrevista.

COOPERACIÓN	¿En qué grado, el solicitante le ayudó a identificar sus intereses y cualidades?	<input type="checkbox"/> Altamente cooperativo	<input type="checkbox"/> Ayudo general mente	<input type="checkbox"/> Ayudó poco	<input type="checkbox"/> No ayudó
EQUILIBRIO	¿En qué grado el solicitante se sintió tranquilo durante la entrevista?	<input type="checkbox"/> Confiado	<input type="checkbox"/> Tranquilo	<input type="checkbox"/> Dudoso	<input type="checkbox"/> Inseguro
ADAPTABILIDAD	¿En qué grado el solicitante, se mostró dispuesto a modificar sus opiniones y preferencias durante la entrevista?	<input type="checkbox"/> Altamente flexible	<input type="checkbox"/> Se adapta bien	<input type="checkbox"/> Algo rígido	<input type="checkbox"/> Resistente al cambio
DISPOSICIÓN	¿En qué forma respondió el solicitante, a sus preguntas y sugerencias durante la entrevista?	<input type="checkbox"/> Entusiasta	<input type="checkbox"/> Aberto	<input type="checkbox"/> Amable	<input type="checkbox"/> Reservado
INICIATIVA	¿En qué grado el solicitante intentó guiar o conducir la entrevista?	<input type="checkbox"/> Insistente	<input type="checkbox"/> Participa bien	<input type="checkbox"/> Requiere impulso	<input type="checkbox"/> Indeciso

Otras cualidades relativas al trabajo observadas:



ARMENTA/TAPIA

## APÉNDICE 4

### MANUAL DE APOYO.

Anexo 1

Material de apoyo didáctico para el capacitador.

**TEMARIO:**

Objetivo general.

Objetivos específicos.

Expectativas.

Calendario de temas y tiempos.

Proceso de Reclutamiento y Selección

- ¿Qué es el reclutamiento?.
- ¿Qué es la selección?.
- Su importancia dentro de la organización.

Diagrama del proceso de reclutamiento y selección

- ¿Qué es una vacante?.
- Requisición de personal: descripción y perfil.
- Fuentes y medios de reclutamiento.
- Solicitud de empleo.
- Manejo de documentación.

La entrevista de selección

- Pasos.
- Evaluación.
- Reporte.
- Manejo de documentación.

Los exámenes técnicos.

- Concepto, importancia y clasificación.
- Aplicación, evaluación y reporte.

Análisis de resultados.

- Reporte final.
- Integración de expedientes.

**OBJETIVO GENERAL:**

Al terminar el curso de capacitación los participantes serán capaces de identificar los componentes del proceso de reclutamiento y selección de personal, así como la adquisición de habilidades para realizar actividades de reclutamiento y selección con efectividad en el trabajo.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Guiar a los participantes en la identificación del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Proporcionar a los participantes conocimientos para realizar funciones de reclutamiento y selección de personal.
- Desarrollar en los participantes habilidades para llevar a cabo una entrevista inicial y estructurada de selección.
- Lograr que los participantes conozcan y manejen los exámenes que se aplicaran en la agencia como parte del proceso de selección.
- Lograr que los participantes identifiquen y manejen la documentación de apoyo propia de este proceso.

**EXPECTATIVAS:**

Como expectativas para la realización de este curso de capacitación se plantean las siguientes preguntas sobre lo que los participantes tienen que saber, deben saber y podrían saber:

Tienen que saber:

- o ¿Qué es el reclutamiento?
- o ¿Qué es la selección?
- o ¿Cuál es el proceso de reclutamiento?
- o ¿Qué es una entrevista de selección?

Deben saber:

- o Realizar entrevistas de selección.
- o Manejar pruebas técnicas.
- o Dominar el llenado de documentación propia al tema.

Podrían saber:

- o Habilidades de liderazgo.
- o Relaciones humanas.
- o Manejo de personal.

#### **CALENDARIO DE TEMAS Y TIEMPOS.**

A continuación se presentan los temas sugeridos en un tiempo conveniente a realizarlos, detallados en sesiones. Cabe señalar que rara vez hay tiempo suficiente para cubrir todo lo que uno quiere y con la profundidad deseable, lo esencial es utilizar el tiempo disponible para tener un buen efecto y no sobrestimar lo que se puede hacer en ese período, por consiguiente es importante la planeación del tiempo de duración del curso.

SESIONES	TEMAS	SUBTEMAS	TIEMPO
1 a	Entrada	Presentación. Orientación. Requerimientos.	10 min. 5 min. 5 min.
	Objetivos	Objetivo general. Objetivo específico. Expectativas.	10 min. 10 min. 10 min.
	Reclutamiento y selección.	Conceptos. Importancia.	30 min. 15 min.
	Pausa	Descanso. Ambientación.	15 min. 5 min.
	Diagrama del proceso de reclutamiento y selección.	Identificación. Pasos. Conceptos.	10 min. 40 min. 40 min.
	Cierre.	Conclusiones.	20 min.
2 a	Entrevistas.	Conceptos. Pasos. Evaluación. Reporte.	25 min. 30 min. 20 min. 20 min.
	Pausa.	Descanso. Ambientación.	15 min. 5 min.
	Exámenes.	Concepto. Importancia. Clasificación. Aplicación. Evaluación. Reporte.	10 min. 10 min. 15 min. 30 min. 30 min. 20 min.
	Análisis de resultados.	Reporte final.	20 min.
	Integración de expedientes.	Importancia.	20 min.
	Cierre.	Conclusiones.	20 min.



### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:**

Dentro de la organización de personal, se realizan varias actividades básicas como: la capacitación de personal, área que debe lograr que cada persona sepa hacer bien aquello que debe hacer. Organización y compensación, en donde se debe lograr que la renumeración que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto con equidad interna y externa, a su eficiencia personal y a las posibilidades de la empresa. Administración de personal, en donde se llevan todos los registros, expedientes de personal, manejo de archivo, cálculo de nómina, etc. y al área de reclutamiento y selección de personal que busca ante todo, explotar las fuentes de abastecimiento de personal, es decir, los lugares en que podríamos encontrar el personal adecuado para la institución., atraerlo a la empresa, así como la forma de que ingrese a ella con todos los requerimientos de ley y de la propia empresa.

En este curso nos enfocaremos exclusivamente a el área de reclutamiento y selección de personal; ya que por medio de esto se busca que todos los participantes conozcan y manejen en la medida de lo posible el proceso de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de que les ayude en la elección de asesores de ventas más idóneos para la agencia.

#### **¿QUE ES EL RECLUTAMIENTO?**

El reclutamiento se define como el proceso que consiste en buscar y obtener candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir los puestos requeridos en la organización. Esta debe ser una labor continua y preventiva, encaminada a cubrir todos los puestos vacantes en los diferentes departamentos de cada empresa, sin olvidar que el reclutamiento debe ser preventivo porque ofrece así una mayor velocidad de respuesta y calidad en los candidatos.

#### **¿QUÉ ES LA SELECCIÓN?**

La selección se puede definir como aquel proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base a instrumentos debidamente aplicados, a aquel

individuo que de entre varios candidatos es el que mejor se adapta a los requerimientos de un puesto vacante.

#### *LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN:*

El reclutamiento es un importante proceso de comunicación con el mercado de recursos humanos ya que es a través de él que toda organización va a llegarse de los candidatos adecuados para cubrir las vacantes existentes. Tiene la finalidad de identificar personal capacitado que se interese por desarrollarse dentro de una empresa, busca cubrir las necesidades que vaya generando la organización en vacantes tanto a corto como a largo plazo, es decir, se debe mantener un reclutamiento constante y por consiguiente preventivo que cubra las necesidades de toda organización. Y su importancia radica en que una empresa dependerá en gran medida de la calidad de personal que la integre, ya que si los candidatos son los adecuados hay más posibilidades de que las personas que acudan a la organización sean las más afines para ocupar un puesto determinada.

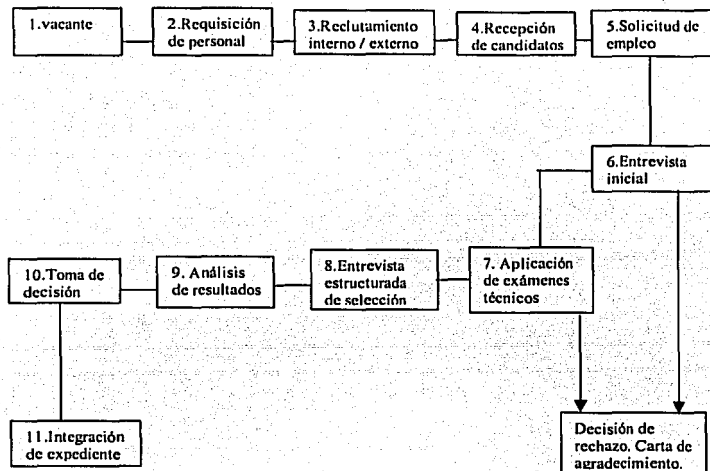
La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa, sin embargo, consideramos que también es el de proporcionar a los mejores elementos humanos para que formen parte de esta, aunado al incremento de la eficiencia en la organización.

También es importante porque es el proceso que se lleva a cabo para que toda organización se haga del personal necesario para el funcionamiento de ésta, la calidad del personal de toda empresa es con frecuencia el factor que determina que la organización sea próspera; por lo que si se ha seleccionado inicialmente al empleado inadecuado, ningún programa, podrá compensar adecuadamente, o equilibrar la calidad del personal en la organización.

Podríamos concluir que una buena y adecuada selección de personal ayuda en gran medida a disminuir considerablemente problemas futuros dentro de la organización, como por ejemplo la rotación de personal, debido a que se

elegirá a la gente que muestre ser la más afín a los intereses mismos de la organización; pero es importante mencionar que no con esto la selección es infalible, sino que es importante resaltar su importancia como incrementadora de la calidad del trabajo, ya que teniendo al trabajador idóneo la empresa llevará, un aumento de calidad en todos los aspectos de la organización.

#### DIAGRAMA DEL PROCESO:



#### ¿QUÉ ES UNA VACANTE?

El proceso de reclutamiento se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Las vacantes pueden ser creadas por las siguientes razones.

- ❖ Renuncia.
- ❖ Transferencia.
- ❖ Promoción.
- ❖ Rescisión de contrato.

**REQUISICIÓN DE PERSONAL:**

Todas las solicitudes de personal, se deberán hacer a través del formato de requisición de personal, el cual por lo general se debe enviar al área de reclutamiento y selección de personal. Este documento se deberá general antes de entrevistar a cualquier aspirante, ya que es aquí donde se sustentará la búsqueda de aspirantes con un perfil determinado. Para la agencia 004, se diseñó un formato de requisición de personal, el cual no tendrá modificaciones porque es para el mismo puesto de asesor de ventas. El instructor entregará a los participantes este formato y les enseñará su llenado. (Apéndice 3, anexo 1.)

**Perfil del candidato para asesor de ventas:**

<b>TÍTULO DEL PUESTO:</b>	ASESOR DE VENTAS.
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	SUPERVISOR DE VENTAS.
<b>ACTIVIDADES GENÉRICAS:</b>	PLANEAR, ORGANIZAR, VENDER Y COBRAR.

FACTORES	NECESARIOS	DESEABLES
EDAD:	MAYOR DE EDAD	20 A 50 AÑOS
SEXO:	INDISTINTO	INDISTINTO
ESTADO CIVIL:	INDISTINTO	CASADO
ESCOLARIDAD:	SECUNDARIA	BACHILLERATO Ó COMERCIO
EXPERIENCIA:	CONOCIMIENTOS EN VENTAS Y RELACIONES HUMANAS	1 A 2 AÑOS EN VENTAS DE SERVICIOS FUNERARIOS O GENERALES, COBRANZA
CONOCIMIENTOS:	OPERACIONES ARITMÉTICAS, BUENA LETRA	MANEJO DE PORCENTAJES, ORTOGRAFÍA
CARACTERÍSTICAS PERSONALES:	COMUNICACIÓN CLARA, ACTITUD DE SERVICIO, DISPONIBILIDAD DE HORARIO, PRESENTACIÓN	HABILIDADES DE INTERRELACIONARSE, CONVENCIMIENTO Y LIDERAZGO, PERSUASIVO, PERSISTENTE

**FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:**

El reclutador cuenta con diversos medios y fuentes de reclutamiento que le ayudan a identificar y atraer candidatos para ocupar los puestos vacantes. Las fuentes de reclutamiento serán los medios por los que se vale la empresa para atraer a los candidatos adecuados a sus necesidades, las fuentes pueden variar de acuerdo al puesto que se quiera cubrir y se dividen en fuentes internas y externas.

Fuentes internas: estas proporcionan el personal requerido para cubrir una vacante, sin necesidad de recurrir a una persona, o lugar fuera de la empresa. Las fuentes internas de reclutamiento que con mayor frecuencia se utilizan son:

- Sindicatos.
- Cartera de personal o archivo.
- Familiares o recomendados.
- Promociones o transferencia interna.

Fuentes externas: se definen como aquellas personas o lugares a los que se acude fuera de la empresa. Las fuentes de reclutamiento externas más utilizadas son:

- Otras empresas.
- Bolsa de trabajo.
- Agencias de colocación.
- Ferias de empleo.

Los medios de reclutamiento se definirán como las herramientas de apoyo por las cuales se proveerán de los aspirantes necesarios para cubrir las vacantes. Existe una gran variedad de medios para atraer y reclutar nuevos empleados, por lo que se debe de considerar las características de cada organización, el tiempo de respuestas, y la vacante a cubrir para hacer uso de cualquier medio de reclutamiento:

- Prensa (periódicos).
- Radios y televisión.
- Boletines.

- Folletos.
- Caballetes.

#### SOLICITUD DE EMPLEO:

Es un documento que es llenado por todos aquellos candidatos que se interesen por ingresar a la empresa, éste es el primer paso en el proceso de selección de personal; la forma de solicitud cumple tres funciones: En primer lugar indica que el solicitante desea un puesto. En segundo lugar, proporciona al entrevistador la información básica que se necesita para realizar una entrevista, el utilizar formatos pre-impresos tiene el fin fundamental de reunir los datos personales, profesionales y familiares. Y en tercer lugar se convierte en parte de la información en caso de que se le contrate al candidato. La solicitud de empleo se considerará como documento integrante del expediente. Su importancia radica en que es el primer contacto entre la empresa y el solicitante, y con base en esta se puede analizar:

- Características personales y familiares.
- Ubicación domicilio-trabajo.
- Documentación en regla.
- Desarrollo y nivel escolar.
- Trayectoria laboral.

#### MANEJO DE DOCUMENTACIÓN:

El manejo de la documentación utilizada en todo el proceso de reclutamiento y selección de personal es de suma importancia, ya que ayudará a los participantes en la familiarización del manejo de la documentación que frecuentemente utilizarán cuando se encuentren realizando funciones de reclutamiento y selección, por lo tanto, se les otorgará el formato de la solicitud de empleo que se utilizará en la agencia para que conozcan su llenado y manejo dentro del archivo (Apéndice 3, anexo 2).

**LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN:**

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal entre dos personas, debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. La finalidad de una entrevista de selección es la de valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores del proceso de selección, además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión. Así mismo, sirve para valorar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

Es muy importante que el entrevistador realice los siguientes puntos previos a la entrevista:

- Determinar los objetivos específicos de la entrevista.
- Determinar los métodos para realizar la entrevista.
- Revisar la información ya conocida del entrevistado.
- Hacer énfasis en la privacidad de la entrevista.
- Respetar las horas programadas para la entrevista.

**PASOS DE LA ENTREVISTA:**

a) Presentación y bienvenida. Se debe comenzar con la presentación del entrevistador y la bienvenida al candidato de manera cordial y amistosa al mismo tiempo que debe mantener profesionalismo en su trabajo.

b) Charla. Es el inicio de la entrevista, y es donde generalmente se determina el ambiente bajo el cual se llevará a cabo el resto de la reunión. Tiene como propósito disminuir la tensión del solicitante, por lo que se deberá eliminar los sarcasmos, ironías, interrupciones, etc., es decir lo que se desea es "romper el hielo". En este paso se establece lo que llamamos la empatía, en donde se sugieren unos cuantos minutos de charla sobre cualquier tema no pertinente y neutral.

c) Obtención de información pertinente. Es el paso de la entrevista donde se tiene la mayor parte de la acción, porque se obtiene la información deseada y se investigan los hechos que el entrevistador quiere conocer. Se exploran los siguientes datos:

#### Datos Personales

- Documentación.
- Datos económicos.
- Constitución familiar, etc.

#### Preparación Académica

- Grado de escolaridad.
- Continuidad en sus estudios.
- Cursos.
- Idiomas.

#### Experiencia Laboral

- Velocidad de su progreso.
- Estabilidad.
- Ingresos económicos.
- Actitud hacia la autoridad.
- Habilidades para relacionarse.
- Tipo de supervisión, Etc.

#### Información General

- Tiempo libre y pasatiempos.
- Proyectos a corto plazo.
- Proyectos a largo plazo.
- Estado de salud, etc.

d) Descripción de la compañía y del puesto. El entrevistador debe proporcionar al aspirante la información necesaria sobre la compañía y el puesto que se necesita cubrir. El puesto debe ser explicado objetivamente y con exactitud.



e) Respuesta a las preguntas del aspirante. En este paso el aspirante podrá tener algunas dudas por lo que se le debe dar un tiempo para que realice las preguntas que le aclaren sus dudas. También puede ser un tiempo para que el entrevistador intercambie información con el aspirante y aclare posibles dudas.

f) Fin de la entrevista. Cuando el entrevistador considere que todas las preguntas han sido resueltas satisfactoriamente, se concluirá la entrevista informando al aspirante acerca del procedimiento por el cual la compañía llega a su decisión de selección.

#### REPORTE DE LA ENTREVISTA:

El resultado y conclusiones de la entrevista, con relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con el objetivo de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto y entendible para quien posteriormente tenga la necesidad de consultarlo.

Para la agencia se diseñó un formato donde se encuentran señalados los puntos que debe contener dicha información, (Apéndice 3, anexo 6.1). Este reporte consta de cinco apartados que buscan evaluar a cada candidato en los puntos más básicos y profundos, que permitirán al entrevistador emitir una opinión acerca del candidato, y que son: intereses motivacionales, experiencia en trabajos anteriores, aptitudes, cualidades personales y un apartado para actualización de información.

#### MANEJO DE DOCUMENTACIÓN:

En el manejo del guión de entrevista es conveniente apoyarse en los formatos diseñados para entrevista inicial y entrevista estructurada de selección (Apéndice 3, anexo 3 y anexo 6). Para la guía de entrevistas y reporte de las mismas, se sugiere apoyarse en la técnica "desempeñar el papel", que se describe en la guía del instructor, documento integrado al final de este manual de apoyo (Apéndice 4, anexo 1).

## LOS EXÁMENES TÉCNICOS.

### CONCEPTO, IMPORTANCIA Y CLASIFICACIÓN:

La evaluación técnica tiene la finalidad de complementar la entrevista y de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral que exige el puesto que solicita. Por lo tanto los exámenes se utilizarán para investigar los conocimientos teóricos y las habilidades reales que poseen los candidatos.

Cabe mencionar la omisión que se le ha dado en este apartado a los exámenes psicológicos, debido a que sirven para incursionar en la inteligencia, las aptitudes, los intereses vocacionales y la personalidad de los candidatos; en la industria tienen cada vez más importancia y trascendencia, debido a la multitud de problemas que se presentan dentro de la misma área de trabajo, así como fuera de ella. Estos problemas entrañan características cada vez más complejas, las cuales van, en el ámbito de la selección de recursos humanos, desde simples diferencias en aptitudes hasta graves patologías en la personalidad de los trabajadores. Por ello, los exámenes psicológicos deben ser aplicados por psicólogos industriales que cuenten con una adecuada preparación profesional en esta área.

### APLICACIÓN, EVALUACIÓN Y REPORTE:

La batería de exámenes técnicos que se eligieron para la propuesta de mejoramiento servirán de apoyo para esta capacitación con sus respectivas instrucciones de llenado y evaluación, con excepción de los exámenes psicológicos por las razones mencionadas anteriormente.

### Exámenes Técnicos:

- Ventas (Apéndice 3, anexo 4 y 4.1)
- Números (Apéndice 3, anexo 4 y 4.2)

**ANÁLISIS DE RESULTADOS.****REPORTE FINAL:**

Con base a la recopilación de datos y resultados de: solicitud de empleo, evaluación de exámenes y de la entrevista estructurada de selección se toma la decisión de que el candidato sea aceptado o rechazado como nuevo asesor de ventas, es importante señalar que cuando el candidato ingrese a la empresa debe pasar por un programa de inducción para que éste conozca a detalle la empresa, las funciones a realizar, a sus compañeros, y se integre a la agencia por ende a la organización.

**INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE:**

La integración de expedientes de candidatos aceptados, no aceptados y de los empleados, será llevada a cabo por el gerente de la agencia y tiene diversas finalidades;

1. Mantener un control y conocimiento del desempeño de los empleados de la agencia, y
2. Mantener un control de los solicitantes del puesto vacante, a fin de mantener una cartera actualizada de posibles candidatos para asesores de ventas.

Deberá estar integrado por toda la documentación que se maneja durante todo el proceso de reclutamiento y selección de personal, en carpetas separadas para cada candidato o empleado, e integrado por:

- Solicitud de empleo.
- Reporte de entrevista inicial.
- Reporte de la entrevista estructurada de selección.
- Exámenes técnicos y psicológicos.
- Evaluación de los exámenes.
- Reporte final.
- Carta de agradecimiento.

## GUIA DEL INSTRUCTOR

Para la obtención de mejores resultados, se propone la siguiente guía para el instructor en cuanto a las técnicas que debe utilizar en la aplicación de la capacitación. Es importante que el instructor considere como se debe transmitir la información al grupo de participantes, para lo cual en la actualidad existe una gran variedad de métodos diferentes de capacitación y; aunque en la actualidad no existe un método ideal para cada curso, es importante aclarar que todos son buenos siempre y cuando estén claramente relacionados con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes, con el tiempo disponible, etcétera.

Por consiguiente se sugiere la utilización de los siguientes métodos: Charla y desempeño del papel.

	CHARLA.	DESEMPEÑAR EL PAPEL.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Presentación verbal menos formal que la conferencia.  Se hace más énfasis en el intercambio de información.	Poner en ejecución situaciones de trabajo que permitan al grupo explorar diversos enfoques en un conjunto dado de circunstancias.
<b>VENTAJAS</b>	Mayor participación.  Método tranquilo.	Desarrolla empatía.  Es agradable y práctico.
<b>DESVENTAJAS</b>	Si el grupo no responde se vuelve una conferencia.  Posibilidad de perder dirección.	Puede volverse frívolo.  Es una medida de rendimiento no de problemas.
<b>APLICACIONES</b>	Casi todos los temas.	Temas de habilidades interpersonales orientación.  Capacitación de recursos humanos.
<b>PARTICIPACIÓN</b>	Nivel medio.	Nivel alto.
<b>TAMAÑO</b>	De 8 a 15 personas.	De 6 a 8 personas.
<b>UTILIZACIÓN</b>	En la parte teórica de la capacitación.	En el manejo de documentación, entrevistas y exámenes.

Como apoyo en el uso de estos métodos sugerimos al capacitador el uso de auxiliares gráficos como son: pizarrón y rotafolio. Y para los participantes el manual de apoyo con toda la documentación detallada y retomada de los anexos incluidos en la Propuesta de Mejoramiento al Proceso de Reclutamiento y Selección de Asesores de Venta en la Agencia 004 del Grupo Jardines del Tiempo.

Por otra parte, consideramos importante incluir para el instructor una lista de verificaciones, ya que es aconsejable hacer un chequeo total del curso.

**Lista de verificación 1. Requerimientos de sitio:**

- Salón disponible con un cupo mínimo de 10 participantes.
- Iluminación apropiada.
- Aislamiento acústico.
- Sillas cómodas.
- Mesas suficientes.
- Reloj.
- Pizarrón.
- Rotafolio.

**Lista de verificación 2. Instrucciones adjuntas:**

- Título del curso.
- Fecha del curso.
- Horario de sesiones.
- Programa del curso.
- Instrucciones específicas.

**Lista de verificación 3. Material para cada participante:**

- Manual de apoyo didáctico para la capacitación (Apéndice 4, anexo 1.)
- Anexos de la propuesta de mejoramiento (Apéndice 3.)
- Papel para notas.
- Plumas.
- Material de evaluación.

**NOTA.** Importante es que el capacitador tenga conocimiento sobre todo el contenido de la propuesta de mejoramiento que se realizó en esta agencia.

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN  
HOJA DE REACCIÓN

FECHA----- TÍTULO DEL CURSO-----

INSTRUCTOR-----

Por favor ayúdenos a evaluar nuestra capacitación manifestando sus reacciones y comentarios.

Contenido:

1. ¿Satisfizo el contenido sus requerimientos personales de capacitación?

En gran parte. -----  
Hasta cierto punto. . -----  
Muy poco. . -----

2. ¿Cómo calificaría lo siguiente? 4(muy bueno) – 1 (muy malo)

Información	1	2	3	4
Practica	1	2	3	4
Aplicabilidad	1	2	3	4

3. Cómo evaluaría la presentación del Instructor? Pobre a Excelente

1 2 3 4 5

4. ¿Cómo calificaría lo siguiente (encierre en un círculo la respuesta apropiada): Pobre a Excelente

Uso de apoyo visual?	1	2	3	4	5
Material del curso?	1	2	3	4	5
Instalaciones de la capacitación?	1	2	3	4	5

5. ¿Hasta qué punto cumplió el cursos sus objetivos? 1 (muy poco) hasta 5 (completamente)

1 2 3 4 5

6. ¿Cuáles partes fueron las más útiles? (Dar razones.)

7. ¿Qué partes fueron las menos benéficas? (Explica por qué.)

8. ¿Cómo piensa utilizar estas habilidades al regresar al trabajo?

9. ¿Cuál es su evaluación general?

Agradable -----

De acuerdo -----

Pérdida de tiempo -----

10. Otros comentarios:

## EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

Sírvase contestar este cuestionario, seleccionando el inciso que crea es la respuesta correcta. Su contestación correcta y clara dará como resultado la estructura de mejores cursos. No es necesario que ponga su nombre. Gracias.

1. ¿El reclutamiento es?

- El proceso que consiste en buscar y obtener candidatos que reúnan las características adecuadas para cubrir los puestos requeridos en la organización.
- Es una técnica de capacitación que nos permite conocer a los demás mejor.
- Es un examen de selección de nuevos candidatos para cada organización.

2. ¿Las fuentes de reclutamiento se definen como?

- El proceso por medio del cual se elige a un puesto.
- Los medios por lo que se vale una empresa para atraer a los candidatos adecuados.
- Las herramientas de reclutamiento.

3. ¿Son fuentes de reclutamiento internas?...

- Las promociones, sindicatos, familiares, recomendaciones, etc.,
- La prensa, los caballetes, la radio, etc.
- Las agencias de colocación.

4. Otras empresas, bolsa de trabajo, agencias de colocación, ferias del empleo, son fuentes de reclutamiento:

- Internas.
- Medios.
- Externas.

5. ¿Son las herramientas de apoyo por las cuales se proveerán de los aspirantes necesarios para cubrir las vacantes?

- Las fuentes.
- Los medios.
- Las técnicas.

6. ¿Algunos medios de reclutamiento son?
- Radio, televisión, periódicos, grupos de intercambio, folletos, volantes.
  - Promociones, bolsa de trabajo, familiares.
  - Feria del empleo, agencias de colocación.
7. ¿La selección de personal se define cómo?
- Como el proceso que nos ayuda a analizar los requerimientos de un puesto.
  - El puesto que no tiene titular.
  - Proceso mediante el cual se elige de manera objetiva y con base a instrumentos debidamente aplicados, a aquel individuo que de entre varios candidatos es el que mejor se adapta a los requerimientos de un puesto vacante.
8. ¿Qué es una vacante?
- Una técnica de selección.
  - Un medio de reclutamiento.
  - Puesto que no tiene titular.
9. ¿Todas las solicitudes de personal, se deberán hacer a través del formato?
- Requisición de personal.
  - Solicitud de empleo.
  - Formato de entrevista.
10. El utilizar formatos pre-impresos de----- tiene el fin fundamental de reunir los datos personales, profesionales y familiares de los candidatos.
- Solicitud de empleo.
  - Requisición de personal.
  - De exámenes.
11. Presentación y bienvenida, charla, obtención de información, descripción de la compañía y puesto, y respuestas a las preguntas del aspirante. ¿Son algunos pasos de una?
- Solicitud de empleo.
  - Requisición de personal.
  - Entrevista.
12. ¿Los exámenes técnicos son importantes en un proceso de selección? ¿Por qué?