



U.M.S.N.H.
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“Elementos que inciden en la rotación de personal de
una organización de autoservicio”**

TESIS

Que presenta

Hugo César Herrera Viveros

Para obtener el título de

Licenciado en Administración

Asesor de tesis

Dr. Evaristo Galeana Figueroa

Morelia Michoacán. Octubre de 2008



Índice.

1. Introducción.....	3
1.1. Justificación.....	4
1.1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.1.2. Viabilidad.....	6
1.2. Objeto de estudio.....	7
1.2.1. Descripción de la organización.....	7
1.2.1.1. Antecedentes de la organización.....	7
1.2.1.2. Misión, Visión, Objetivos y Valores.....	8
1.2.1.2.1. Analogía de los valores personales.....	9
1.2.1.2.2. Analogía de valores organizacionales.....	9
1.2.2. Características de la organización.....	10
1.2.2.1. Puestos y áreas de la organización.....	10
1.2.2.2. Organigrama e instalaciones de la organización.....	13
1.2.2.3. Horarios, permisos y horas extra.....	14
1.2.2.3.1. Tipos de permiso.....	16
1.2.2.4. Días, lugar de pago y prestaciones que brinda la organización.....	16
1.2.2.5. Seguridad laboral y reglamento de piso de venta y cajas...	17
1.2.2.6. Análisis FODA.....	20
1.3. Objetivos de la investigación.....	23
1.3.1. Objetivo general.....	23
1.3.2. Objetivos específicos.....	23
1.4. Hipótesis.....	23
2. Marco teórico.....	25
2.1. Reclutamiento.....	25
2.1.1. Definición de reclutamiento.....	25
2.1.2. El proceso de reclutamiento.....	27
2.1.3. Fuentes y medios de reclutamiento.....	29
2.1.3.1. El reclutamiento externo.....	29
2.1.3.2. El reclutamiento interno.....	38
2.1.3.3. El reclutamiento mixto.....	41
2.2. Selección de personal.....	42
2.2.1. Definición de selección.....	42
2.2.2. Proceso de la selección de personal.....	43
2.2.2.1. Selección como proceso de comparación.....	45
2.2.2.2. Selección como proceso de decisión.....	47
2.2.3. Bases para la selección de personal.....	47
2.2.4. Elección de las técnicas de selección.....	49
2.3. Capacitación y desarrollo.....	59
2.3.1. Definición de capacitación y desarrollo.....	59
2.3.2. Objetivo general de la capacitación.....	60
2.3.3. Objetivos particulares de la capacitación.....	60



2.3.4. Como ser un buen líder.....	61
2.3.5. Tipos de capacitación.....	63
2.3.6. Métodos y técnicas de capacitación.	63
2.4. Motivación.	65
2.4.1. Definición de motivación.....	65
2.4.2. Ciclo motivacional.....	67
2.4.3. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	68
2.4.4. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	71
2.4.5. Modelo situacional de motivación de Vroom.	72
2.4.6. Teoría de las expectativas.....	74
2.4.7. Clima organizacional.....	76
2.5. Rotación de personal.....	78
2.5.1. Conceptos de rotación de personal.....	78
2.5.2. Tipos de rotación de personal.....	79
2.5.3. Efectos de la rotación de personal (Determinación del costo de la rotación de personal).	80
2.5.4. Determinación del costo de la rotación de personal.	82
2.5.5. Medición del Índice de Rotación de Personal.....	89
2.5.6. Causas atribuibles de la rotación de personal.....	93
2.5.7. Entrevista de salida o separación.....	95
2.5.8. Ventajas de la rotación de personal.....	96
3. Metodología y análisis de resultados.....	98
3.1. Metodología.....	98
3.1.1. Como concensar la información recabada y aplicada.....	99
3.1.2. Procedimiento de evaluación y calificación de los resultados.....	99
3.2. Análisis de la información y Resultados.....	100
3.2.1. Ponderación entre los resultados y la filosofía planteada por la organización.....	100
4. Conclusiones y recomendaciones.....	131
5. BIBLIOGRAFÍA.....	136
5. Bibliografía.....	137
6. ANEXO.....	139
6. Anexo.....	140
6.1. Formatos de los cuestionarios empleados.....	140



1. INTRODUCCIÓN.



1. Introducción.

Día con día somos partícipes de nuevos y cambiantes escenarios, las organizaciones aspiran a ser globales, reducir costos y aumentar sus utilidades. En este contexto, el factor humano se ha vuelto más valioso, y más difícil de retener, es por ello, que las organizaciones compiten entre sí para preservar a sus empleados, sobre todo a los de mayor potencial.

Anteriormente se tenía la falsa percepción de que dar un incentivo económico a algún empleado por su buen desempeño se traduciría en tenerlo a gusto. En la actualidad efectivamente los empleados se van a sentir bien si perciben un bono, pero esta percepción únicamente le va a durar un par de semanas. Es más impactante para un empleado hacerle un reconocimiento y hacerlo sentir parte importante del equipo de trabajo mencionándole de manera objetiva el porqué está la organización a gusto con él, que pagarle alguna compensación, ya que éste sentimiento de pertenencia y de sentirse útil provocará mejores reacciones en el trabajo y mucho más duraderas que un bono.

Para retener el factor humano, no sólo basta pagar un adecuado salario sino que la organización otorgue beneficios que satisfagan las necesidades de los empleados, para que se sientan cómodos y comprometidos con la organización.



1.1. Justificación.

En la siguiente investigación se pretende en términos generales, disminuir el índice de rotación de personal que ha venido arrastrando la organización desde hace varios años, mediante un análisis minucioso que permita conocer las causas de dicha rotación de personal, y con ello implementar diferentes líneas de acción, para llegar a una rotación de personal ideal, que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico.

También, se desarrollarán temas que si no son llevados a cabo de manera correcta por parte de una organización inciden en el incremento del alto índice de rotación de personal, como son: el reclutamiento, la selección, la capacitación y desarrollo, el liderazgo y la motivación. Además se realizará una serie de análisis de observación, entrevistas y cuestionarios a todos los miembros que conforman los departamentos de ventas y cajas de esta organización, a sí como a los ex-empleados de los últimos tres meses, lo cual permitirá determinar en términos generales, las causas del alto índice de rotación de personal, así como presentar diferentes alternativas de acción para reducirlas considerablemente. Del mismo modo se presenta un anexo, el formato de los cuestionarios realizados a los trabajadores y ex-trabajadores.



1.1.1. Planteamiento del problema.

En la actualidad, han surgido nuevas formas de combatir la rotación de personal en el mundo, las cuales si son aplicadas de forma efectiva y con revisiones constantes reducen significativamente esta problemática.

La organización denominada “Instalaciones para el hogar S.A. de C.V.”, ha venido experimentando una rotación de personal de manera constante y en crecimiento debido a ciertas circunstancias tanto de la organización como del entorno económico y social del país.

La problemática tiene su origen en que la organización adolece de un sistema adecuado que le permita: reclutar, seleccionar y evaluar a los miembros de la organización, lo cual permitiría una reducción notable del índice de rotación de personal.

Otra de las causas que contribuye a una rotación de personal elevada es la falta de sensibilización para propiciar un ambiente de trabajo funcional, por parte de la organización, que arraigue la permanencia del trabajador y este comparta los objetivos y la visión que caracteriza a la organización.

Asimismo, la organización adolece de un método de evaluación y control que le permita remunerar en forma justa a sus trabajadores tomando como referencia la productividad y el seguimiento a cada miembro de la organización.



1.1.2. Viabilidad.

Los directivos de Instalaciones para el hogar S.A. de C.V. en un principio no querían que se llevara a cabo esta investigación, debido a distintos factores, como son: desconfianza, incredulidad, temor a que esta investigación causará más daño a la organización, etc., pero después de explicarles y sugerirles el porqué emplear una investigación de este tipo a la organización, dándoles a conocer de que se trataba, que método iba a emplear, y lo importante que era realizar este trabajo, tanto para la misma organización, el recurso humano y para mí en lo personal, los directivos aceptaron y me brindaron todas las facilidades para realizarla.

Pero no tuve tal suerte con los miembros de la organización segmentada, los integrantes del departamento de ventas y de cajas, los cuales mostraron inseguridad y apatía en dicha investigación, argumentando que no iba a cambiar nada con un simple estudio. Pero conforme se fue desarrollando la investigación, el personal fue cambiando esa apatía, en empatía y apoyo hacia la misma.

La investigación no fue fácil, pero con el apoyo de la organización y poco a poco de los miembros de la misma, se fue llevando a cabo de forma funcional y participativa, todos daban sugerencias, todos participaban, todos querían un cambio real, no sólo por unos días, sino que ya fuera el estilo de vida de la organización, todos tenían un mismo objetivo, mejorar las condiciones adversas de la organización, y ya con ello reducir un sin número de problemas que viene presentando la organización, como es el alto índice de rotación de personal.



1.2. Objeto de estudio.

La organización que se pretende investigar se denomina “Instalaciones para el hogar S.A. de C.V.”, esta organización presenta varios problemas, uno de ellos es la el alto índice de rotación de personal, todas las áreas de la organización son importantes, pero el universo que se considera estudiar en este trabajo de tesis es el departamento de ventas y el departamento de cajas, debido a que estas dos áreas son las que presentan el mayor índice de rotación de personal, por lo que se realizarán los estudios correspondientes para conocer las causas que origina tal rotación, así como implementar un plan de acción factible que disminuya dicha rotación de personal.

1.2.1. Descripción de la organización.

Es una organización que nació de la necesidad de una atención más personalizada al cliente y de ofrecer mayor variedad en artículos para el hogar, de alta calidad a buen precio.

1.2.1.1. Antecedentes de la organización.

Esta tienda inició sus actividades el 15 de Septiembre del año 2000; ofreciendo al público una gran variedad de productos para el hogar, material eléctrico, de plomería y herramienta. Todo desde el piso hasta el techo.



1.2.1.2. Misión, Visión, Objetivos y Valores.

Misión: Lograr la mayor satisfacción de las necesidades del cliente en cuanto a la adquisición y consumo de productos para el hogar, material eléctrico, de plomería y herramienta a buen precio con una atención personalizada de gran calidad para que la organización sea distinguida por su servicio y su buena atención al cliente.

Visión: Ser una organización líder en el mercado estatal y nacional en la venta de productos para el hogar, material eléctrico, de plomería y herramienta con base en la atención cordial por parte del personal hacia el cliente para satisfacer sus necesidades, buscando una mejora constante para asegurar con ello una superación permanente.

Objetivos:

- Consolidar nuestro liderazgo a través de: la innovación permanente un servicio excelente y calidad en nuestras instalaciones y ubicaciones.
- Ser rentables generando con nuestro trabajo atractivas utilidades de acuerdo a las inversiones de nuestros accionistas.
- Crecer con el posesionamiento y desarrollo en el mercado nacional y latinoamericano, generando fuentes de empleo.

Valores:

1. Puntualidad.
2. Honradez.
3. Respeto.
4. Responsabilidad.
5. Lealtad.



1.2.1.2.1. Analogía de los valores personales.

1. *Honestidad.* Somos rectos en todas nuestras actividades.
2. *Respeto.* Nos acoplamos a las ideas de nuestros semejantes.
3. *Productividad.* Realizamos nuestras actividades con calidad.
4. *Responsabilidad.* Realizamos, entregamos y nos comprometemos con nuestro trabajo.
5. *Profesionalismo.* Realizamos nuestras tareas de una forma eficiente y ordenada.
6. *Puntualidad.* Llegamos siempre a tiempo a nuestras labores y actividades.
7. *Orden.* Sabemos organizar nuestros espacios y tiempos.
8. *Amabilidad.* Somos cordiales y atendemos a nuestros semejantes.
9. *Limpieza.* Contamos con una cultura de higiene diaria.
10. *Superación.* Día a día nos esforzamos por dar un paso más en todos los aspectos de nuestra vida.

1.2.1.2.2. Analogía de valores organizacionales.

1. *Disciplina.* Cooperamos con la organización para mantener un buen ambiente de trabajo.
2. *Comunicación.* Le transmitimos a nuestros compañeros la información para que se desarrollen las actividades de la organización.
3. *Ética profesional.* Somos rectos e íntegros para realizar nuestras labores.
4. *Dinamismo.* Actuamos en forma recta ante las circunstancias que se nos presentan.



5. *Compromiso*. Nos sentimos completamente parte de la organización y colaboramos con ella.
6. *Calidad*. Brindamos a la organización productividad.
7. *Actitud positiva*. Mantenemos nuestra autoestima alta para ofrecerla a la organización.

1.2.2. Características de la organización.

1.2.2.1. Puestos y áreas de la organización.

Gerente de sucursal. Es responsable de supervisar el cumplimiento de procesos, autoriza nómina, autoriza gastos menores, supervisa la atención a clientes, autoriza descuentos, supervisa entradas y salidas de personal, entradas y salidas de mercancía, supervisa puertas, revisa y valida reportes de: Encargado de Piso, encargado de cajas, auxiliar de sucursal y supervisa el cumplimiento de reglamento, políticas y valores de la organización.

Auxiliar de sucursal. Es responsable de validar cortes de caja, apoya al Gerente de Sucursal (en ausencia de: el Gerente de sucursal apoya en la supervisión de procesos de Atención a clientes y autorización de descuentos), supervisa la limpieza de la sucursal, archivo y documentación de Gerencia, y demás anomalías que surjan en la organización.

Almacenista. Es responsable de controlar las entradas y salidas de mercancía, la recepción de mercancías a proveedores y a cada vendedor de piso, supervisa las devoluciones de clientes, la mercancía por enviar, los reportes de faltantes, controla traspasos de almacén y supervisa las devoluciones a los proveedores.



Encargado de cajas. Es responsable de prender el servidor, prender las PC's de cajas, revisar el fondo de caja, iniciar turno en cajas, elaborar reporte de ingresos diarios, supervisar cajas, realizar cancelaciones de partidas, supervisión y aplicación de devoluciones contra formato autorizado, supervisión y aplicación de descuentos contra formato autorizado y finalizar turno, así como del cobro de las ventas foráneas y de FONACOT.

Paquetería. Se encarga de recibir las bolsas, mochilas o artículos que traigan los clientes y les entrega una ficha correspondiente al casillero en donde se guardaron las pertenencias del cliente, vigila que ninguna persona acceda a la tienda con bolsas o mochilas, así como encargarse de las llaves de la tienda.

Cajero (a). Es responsable de cobrar en caja, aplica notas de abono, aplica anticipos por apartados y sobrantes de notas de abono, descuenta las devoluciones contra el formato correspondiente, aplica los descuentos contra formato autorizado por el gerente de sucursal, entrega su corte de caja y llena su ficha de depósito, apoya en paquetería, en el archivo de apartados, en contestar el teléfono, y realiza cualquier actividad que le indique su jefe inmediato.

Jefe de piso. Es responsable de supervisar la atención a clientes, controla las devoluciones a proveedores, supervisa reportes de faltantes e inventarios, la limpieza de artículos y piso de venta, reporta necesidades de capacitación (en productos), es responsable del personal de piso de ventas y en ausencia del gerente de sucursal y del auxiliar de sucursal autoriza devoluciones de clientes.



Encargado de etiquetado. Es responsable de validar cambios de precio, generar etiquetas del producto, etiquetar producto, revisar las etiquetas que no se encuentren en el sistema al momento que se realiza el cobro en cajas y realizar conteos físicos – cíclicos, así como hacer cambio de precios con previa autorización de el gerente de sucursal.

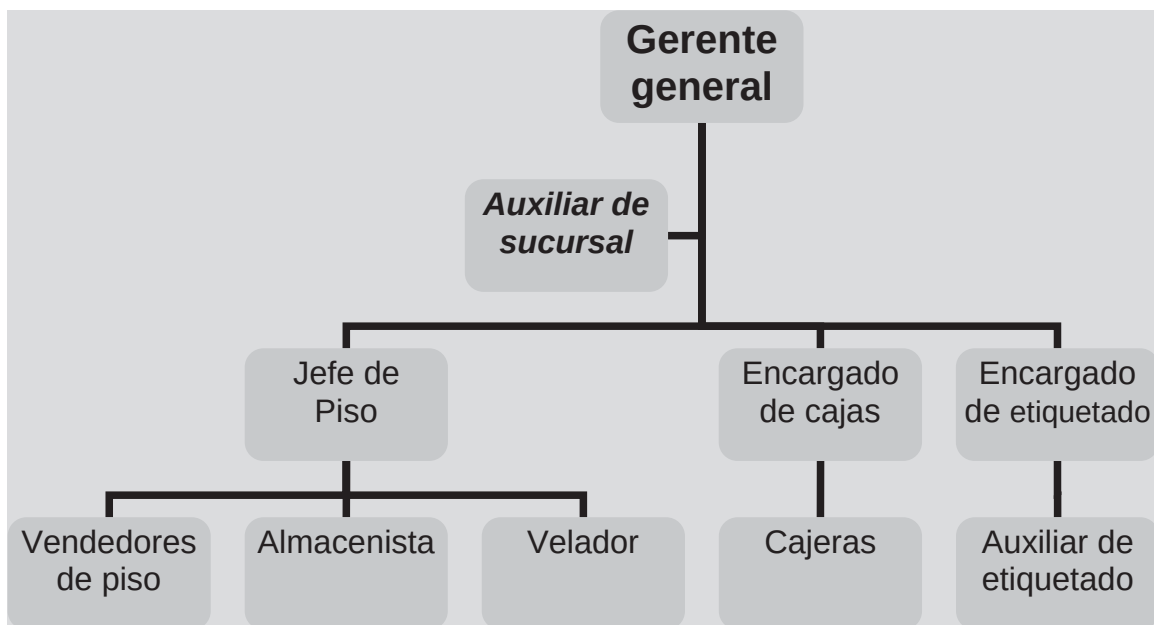
Vendedor de piso. Es responsable de la atención a clientes, mantiene limpia y ordenada su área, entrega reporte de faltantes, reporta cualquier anomalía en producto, realiza cualquier actividad que le indique su jefe inmediato, cumple y hace cumplir el reglamento de trabajo y acomoda producto, así como cuando sea necesario, descarga mercancía que llegue a la tienda.

Auxiliar de etiquetado. Es responsable de etiquetar todos los productos, de retirar etiquetas obsoletas, de revisar que se encuentren en buen estado dichas etiquetas, cuando no se encuentre el encargado de etiquetado debe revisar los precios que no se encuentren en el sistema al momento que se realiza el cobro en cajas, revisar diariamente al azar códigos de barras y llevar a cabo las actividades que le indique el encargado de etiquetado.

Velador. Es responsable de vigilar la tienda durante la noche, haciendo rondas en el estacionamiento y en toda la cuadra, coloca los candados cuando sale el último carro del estacionamiento y reporta cualquier anomalía que se presente, así como estar checando su tarjeta cada hora en el transcurso de su jornada de trabajo.



1.2.2.2. Organigrama e instalaciones de la organización.



Las instalaciones de la organización:

- El empleado podrá guardar sus pertenencias en el pasillo de entrada del personal, en el cual habrá unos locker's, los cuales serán personalizados y no se podrá asentar ningún tipo de candado, cadena, etc.
- Deberá mantener su área de trabajo siempre ordenada y limpia.
- Todos los que laboren en esta organización están obligados a cuidar, respetar y hacer buen uso del equipo de trabajo e instalaciones.



1.2.2.3. Horarios, permisos y horas extra.

Horarios con los que cuenta la organización:

De lunes a sábado:

De 8:00 a.m. a 4:30 p.m. Con 30 minutos para comer.

De 1:00 p.m. a 9:00 p.m. Con 30 minutos para comer.

De 8:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 17:30 p.m. a 9:00 p.m. Con 5:30 horas para comer.

De 8:45 p.m. a 7:50 a.m.

El día domingo:

De 8:00 a.m. a 4:30 p.m. Con 30 minutos para comer.

De 11:30 a.m. a 8:00 p.m. Con 30 minutos para comer.

De 9:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 3:30 p.m. a 20:00 p.m. Con 4:30 horas para comer.

De 7:45 p.m. a 7:50 a.m.

La puntualidad es importante para el desempeño del trabajo, por ello al llegar a la organización se debe marcar la tarjeta en el reloj checador ubicado a un costado del mostrador, el registro es personal.



Permisos que brinda la organización

Para otorgar algún permiso:

Se deberá llenar el formato correspondiente mismo que será autorizado previamente, tanto por el jefe inmediato como por el gerente de sucursal.

Para tomar en cuenta los permisos se deberá cubrir el siguiente tiempo:

Veintidós minutos ----- media hora de permiso.

Cincuenta y dos minutos ----- una hora de permiso.

Horas extra

Los empleados solamente trabajarán en jornada extraordinaria cuando las circunstancias así lo ameriten y exista una autorización previa, para ello se tiene que llenar un formato, el cual será autorizado y firmado tanto por el jefe inmediato como por el gerente de sucursal.

Para tomar en cuenta el tiempo extra se deberá cubrir:

- Veintidós minutos mínimos para media hora.
- Cincuenta y dos minutos como mínimo para una hora.
- El tiempo extraordinario se pagará contra el formato de permiso correspondiente firmado por el empleado.



1.2.2.3.1. Tipos de permiso.

Con goce de sueldo:

- Recuperando exactamente el mismo tiempo que perdió, en un lapso no mayor a la semana de haber solicitado el permiso, cubriéndolo como mejor crea conveniente el gerente de sucursal.

Sin goce de sueldo:

- Se descuenta el tiempo en la nómina del trabajador, así como los bonos correspondientes, el de puntualidad y asistencia.

1.2.2.4. Días, lugar de pago y prestaciones que brinda la organización.

Días y lugar de pago que brinda esta organización.

El pago de sueldos a trabajadores con menos de seis meses de antigüedad con la organización, se llevará a cabo los días sábados en el departamento de contabilidad de la organización, de 1:00 p.m. a 2:30 p.m. si por algún motivo no pasa el trabajador a firmar su recibo de nomina y a cobrar su respectiva semana laborada, lo podrá realizar al día siguiente con su jefe inmediato.

El pago de sueldos a trabajadores con más de seis meses de antigüedad, se depositará en la cuenta bancaria que posee el trabajador, el cual podrá ser uso de la misma a partir de los días sábados, asimismo tendrá que pasar ese mismo día el departamento de contabilidad de la organización, de 1:00 p.m. a 2:30 p.m. a firmar el recibo de nomina, si por algún motivo no pasa el trabajador a firmar su recibo de nomina lo podrá realizar al día siguiente con su jefe inmediato.



Prestaciones:

Esta organización brinda a sus trabajadores las prestaciones que marca la ley:

- Seguro Social
- Administradora de Fondos de Ahorro para el Retiro (AFORE).
- Vacaciones (prima vacacional).
- Aguinaldo.
- Reparto de Utilidades.
- Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).
- Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para el Trabajador (INFONAVIT).
- Días de descanso de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo (LFT).

Para obtener las prestaciones deberás tener tu contrato de trabajo firmado y entregar los documentos que te solicite la organización. La organización también proporciona cursos de capacitación y adiestramiento en los que podrá participar, cualquier empleado que se considere.

1.2.2.5. Seguridad laboral y reglamento de piso de venta y cajas.

Seguridad laboral

Por motivos de seguridad queda estrictamente prohibido fumar dentro de las instalaciones de la organización.

En el área de paquetería y oficinas se encuentra un botiquín de primeros auxilios con material de curación, el cual podrá ser utilizado por los empleados, con previo aviso y autorización de su jefe inmediato.

Es importante que identifiquen en donde están ubicados los extintores de fuego, los cuales están en lugares estratégicos.



Es obligación de todo el personal que labora en esta organización seguir las medidas de seguridad implantadas.

Reglamento de piso de venta y cajas.

Acciones que **no** están permitidas:

- Presentarse a laborar en ropa deportiva.
- Presentarse a laborar sucio y desalineado.
- Hombres pelo largo y sin rasurar.
- Traer aretes. (Mujeres esta permitido solo en la oreja).
- Traer zapatos descubiertos, tenis, guaraches, sandalias.
- Portar teléfono celular.
- Hacer llamadas telefónicas personales. (Esta permitido solo en caso de emergencia).
- Comer, masticar chicle en piso de venta y caja.
- Fumar.
- Dirigirse a los compañeros y clientes con palabras altisonantes, gestos, señas obscenas, gritos, etc.
- Reunirse a platicar.
- Abandonar el área de trabajo. (Solo si se esta atendiendo algún cliente o por indicaciones de algún superior).
- Tirar a la basura producto.
- Tirar basura en el piso.
- Rayar instalaciones y producto.
- Usar herramienta de trabajo sin el equipo de seguridad necesario.
- Dejar material de trabajo y mercancía fuera de su lugar.



- Atender asuntos personales dentro del horario de trabajo.
- Leer revistas folletos, que no sean material de trabajo.
- Ofrecer y/o hacer descuentos sin autorización de gerencia por escrito.
- Hacer descuentos en caja sin autorización de gerencia.
- Hacer cambio de horario sin la autorización del jefe de piso.
- Checar tarjeta de entradas y salidas por otra persona.
- Checar con diez minutos de retardo y quedarse a laborar sin la autorización de su jefe inmediato, en caso de quedarse en el trabajo no se le pagara el día.
- Permisos, cambios de horario, autorizaciones para trabajar tiempo extra, solo si son validadas por escrito, firmadas por su jefe inmediato y autorizadas por gerencia.
- Salir a comer a horas que no le corresponda.
- Justificar faltas con recetas o incapacidades expedidas por médicos particulares. Los únicos que cuentan como justificantes son las incapacidades del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- Negarse a obedecer las órdenes o indicaciones de sus superiores en todo lo concerniente a trabajo.
- Apropiarse y dejarse de las ventas de otros compañeros.
- Poner ventas a vendedores cuando no se conoce quien la realizo.

El no cumplimiento de las anteriores, serán sancionados de acuerdo a la gravedad de la falta, bajo el siguiente formato:

- 1.- Perdida de bonos
- 2.- Suspensión de 1 a 3 días.



1.2.2.6. Análisis FODA.

Fortalezas

Son los aspectos que dan solidez a nuestra organización y significa superioridad frente a nuestra competencia.

Las Fortalezas de nuestra organización son:

- Precios más bajos que la competencia.
- Variedad en los productos.
- Estructura de la tienda.
- Atención personalizada.
- Realizar descuentos en grandes ventas.
- Contamos con un alto nivel de competitividad.
- Se cuenta con los recursos necesarios. Tanto en materiales, financieros, humanos y tecnológicos.
- Tenemos buena reputación tanto en clientes como en proveedores.
- Contamos con estrategias definidas.
- Tenemos los productos innovadores y recientes.
- Contamos con la tecnología adecuada para las necesidades de la organización.
- Conocemos el mercado.
- Distribuimos a nivel nacional.



Debilidades

Son aquellos aspectos vulnerables de la organización que pueden significar inferioridad frente a la competencia.

Las Debilidades de nuestra organización son:

- En ocasiones la mala organización en distintas áreas.
- Retraso de los pedidos realizados a nuestros proveedores.
- Poca existencia de los productos dentro de nuestra organización.
- Personal poco capacitado.
- Contamos con proveedores inadecuados.
- Inasistencias del personal.
- No tenemos nuestras distribuciones bien optimizadas.

Oportunidades

Son condiciones que ofrece el entorno que puede significar alternativas para lograr nuestros objetivos, siempre y cuando actúe rápidamente.

Las Oportunidades de nuestra organización son:

- Apertura de nuevas organizaciones del mismo giro, dentro de la zona en la que nosotros nos encontramos.
- Patrocinar eventos sociales.
- Obtener créditos del gobierno.
- Atender un nuevo segmento del mercado que no esta atendido por nosotros.
- Posibilidad de mayores exportaciones.
- El mercado al que nos enfocamos tienen la necesidad de consumir nuestros productos.



Amenazas

Son condiciones que pueden significar alguna afección para nuestra organización si es que no se actúa rápida y oportunamente para eliminarlas o tratar de aminorar su impacto.

Las Amenazas de nuestra organización son:

- Competencia de precios con organizaciones internacionales.
- Huelgas de los trabajadores de nuestra organización.
- Huelgas de los trabajadores de las organizaciones de nuestros proveedores.
- Recibir productos en mal estado.
- Los proveedores ganen clientes directos a través de nosotros.



1.3. Objetivos de la investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Elaborar un diagnóstico para Identificar las causas principales que provocan la rotación de personal, y con los datos que resulten de esta investigación, establecer un plan de acción factible para la disminución de la misma dentro de la organización.

1.3.2. Objetivos específicos.

1. Implementar una herramienta diagnóstico que arroje como resultados los factores que están provocando el alto índice de rotación.
2. Detectar áreas de oportunidad que sirvan para priorizar estrategias y acciones de mejora.
3. Crear un plan de acción como propuesta a la organización para la retención de los buenos empleados.

1.4. Hipótesis.

La organización tiene un alto índice de rotación de personal debido a que adolece de un sistema efectivo de reclutamiento, selección y capacitación de personal, así como de un sistema adecuado para motivar a su personal.



2. MARCO TEÓRICO.



2. Marco teórico.

2.1. Reclutamiento.

2.1.1. Definición de reclutamiento.

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en cuanto a su personal.
2. Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.



La planeación del reclutamiento tiene, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.

Investigación interna de las necesidades.

Se debe llevar acabo una investigación interna de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de los recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.

Investigación externa del mercado.

Es una investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por la segmentación de mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento a ser utilizada fueran anuncios en los periódicos, ciertamente el periódico elegido para reclutar directivos sería diferente del periódico elegido para reclutar a los candidatos operativos.



La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

1. Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos elegidos para la selección, así como la proporción de los candidatos admitidos.
2. Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
3. Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas tanto la investigación interna como la externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso.

2.1.2. El proceso de reclutamiento.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. El inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea, es decir, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.

Como el reclutamiento es una línea staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de requisición de personal, *como se puede observar en la figura 2.1.* se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.



De: Departamento que necesita personal	Fecha / Emisión																								
Para: Área de reclutamiento y selección	/ /																								
DIVISIÓN	Fecha / Recibo																								
	/ /																								
	Núm. /																								
<table border="1"><tr><th>NOMBRE DEL PUESTO</th><th>CLAVE</th></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE																							
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE																								
☐ POR REEMPLAZO																									
<table border="1"><tr><th>REGISTRO</th><th>FECHA/SALIDA</th><th>NOMBRE</th><th>PUESTO</th></tr><tr><td></td><td>/ /</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>/ /</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>/ /</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>/ /</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>/ /</td><td></td><td></td></tr></table>	REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO		/ /				/ /				/ /				/ /				/ /			
REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO																						
	/ /																								
	/ /																								
	/ /																								
	/ /																								
	/ /																								
☐ POR AUMENTO DE PERSONAL																									
CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL																									

Figura 2.1., Modelo de requisición de personal.



2.1.3. Fuentes y medios de reclutamiento.

Desde el punto de vista de la organización, el proceso de reclutamiento no es simple. En este proceso intervienen dos factores importantes:

Las fuentes de reclutamiento son las áreas o lugares del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento, es en donde se pueden encontrar los recursos humanos necesarios. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de personal que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la organización que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que busca atraer candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna organización) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar del mismo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna organización, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje y atraer a los candidatos hacia la organización.

2.1.3.1. El reclutamiento externo.

Es cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento.



El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y pueden involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la organización.
- Carteles o anuncios en la puerta de la organización.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, y centros de vinculación organización-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras organizaciones que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través del Internet.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.

En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto. *Las dos se describen en la figura 2.2.*

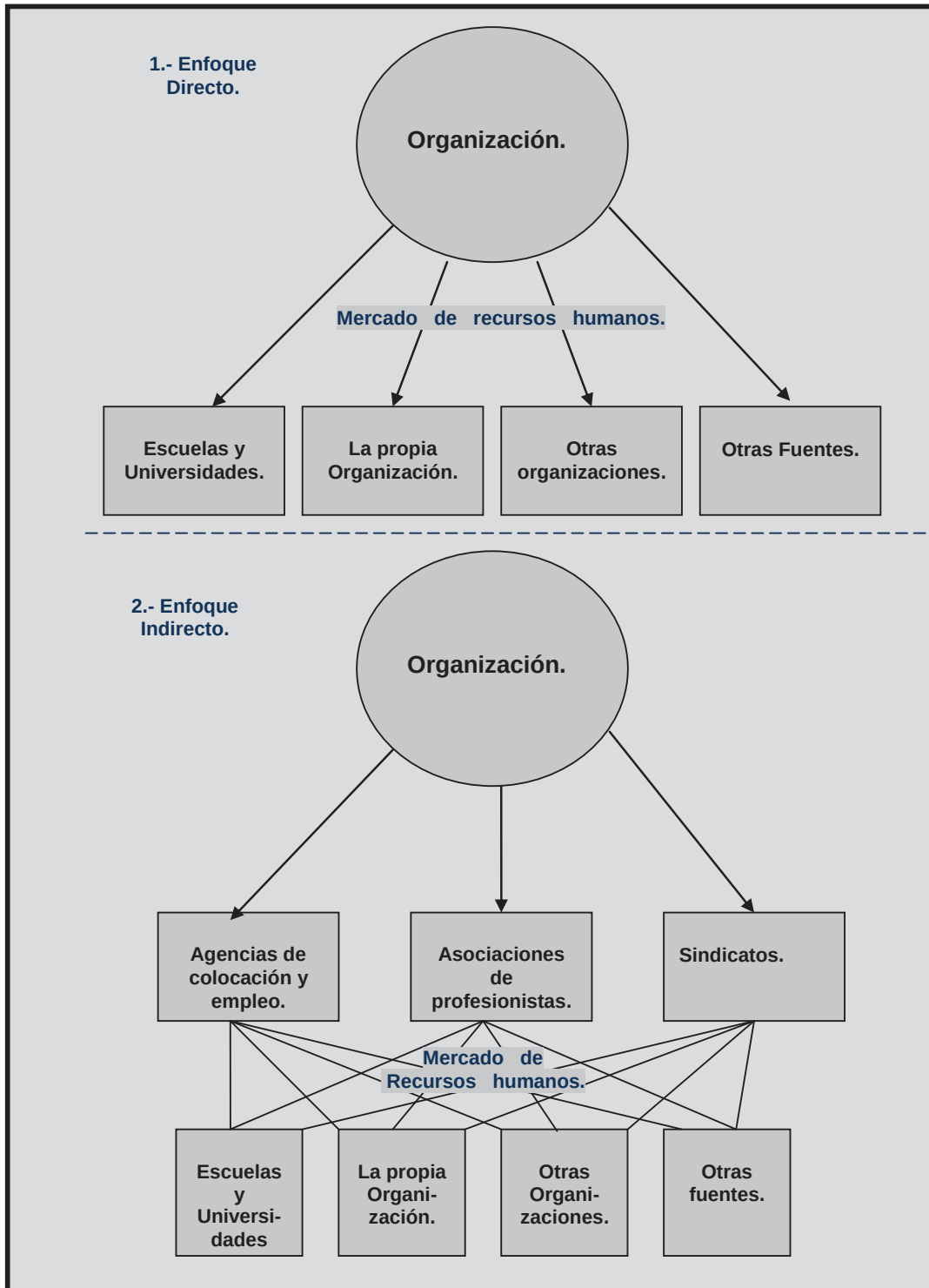


Figura 2.2, Los enfoques directos e indirectos de reclutamiento externo.



Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- *Consulta de los archivos de candidatos.* De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un currículum vitae o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la organización tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aún cuando en ese instante no se tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos.

- *Recomendación de candidatos por parte de empleados de la organización.* Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplia cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la organización por su admisión.

- *Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.* Esta tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar costos. Sirve más como una estrategia de apoyo que como una estrategia principal.



- *Carteles o anuncios en la puerta de la organización.* También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados dependen de diversos factores, como la localización de la organización, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

- *Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, académicas, centros de vinculación organización-escuela,* con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la organización; aunque no haya vacantes por el momento, esto se realiza para intensificar la presentación de candidatos.

- *Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas,* con el objeto de promover a la organización y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales películas, diapositivas, etc.).

- *Convenios con otras organizaciones que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.* En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiado por un grupo de organizaciones, los cuales tendrían una mayor ampliación de acción que si actuaran aisladamente.

- *Agencias de colocación o empleo.* Dichas agencias se especializan en reclutamiento de personal, se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personas de ventas, bancos o mano de obra industrial, de alguna profesión, en personal de procesamiento de datos, técnicos, etc. Este tipo de reclutamiento es de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.



- *Viajes para reclutamiento en otras localidades.* Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante explorado, la organización puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la organización, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

- *Anuncios en periódicos y revistas.* El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

- *Reclutamiento en línea (on line).* El Internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en Internet se multiplican día con día. Este es un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplía horizontes de reclutamiento y les facilita la tarea a los candidatos. El Internet permite agilidad, comodidad y economía. En el espacio principal del sitio web de la organización, el candidato teclea los datos solicitados como son: su currículo vital, las experiencias, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones.

- *Programas de capacitación (training).* Son organizaciones que desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado.



La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importante en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor. *Esto se explica mejor en la figura 2.3.*

Ventajas del reclutamiento externo:

1. Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente exterior y al corriente de lo que ocurre en otras organizaciones.

2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. Especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la organización.

3. Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras organizaciones o por los mismos candidatos. La organización deja de realizar tales inversiones, y asimismo aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros.

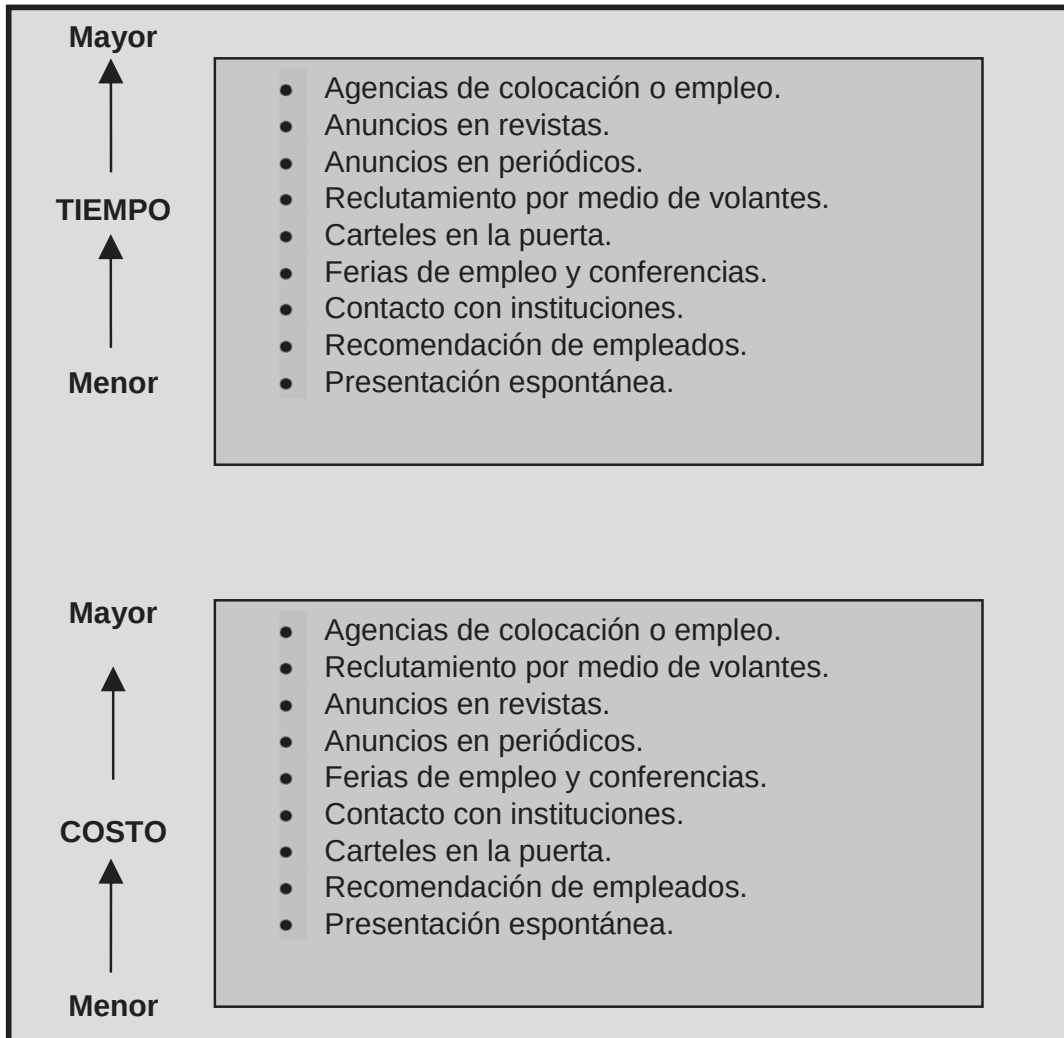


Figura 2.3, Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento.



Desventajas del reclutamiento externo:

1. Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleado anterior e ingreso) no es poco. Cuando más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la organización deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo.
2. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos. Esto es en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etc.
3. En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la organización no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud.
4. Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la organización. Esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control.
5. Generalmente afecta a la política salarial de la organización. Asimismo influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.



2.1.3.2. El reclutamiento interno.

Es cuando, al haber una determinada vacante, la organización trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia organización, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos. Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la organización, e involucra varios sistemas y bancos de datos; informaciones relacionadas con otros subsistemas.

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la organización.

Ventajas del reclutamiento interno:

1. Es más económico. Evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a organizaciones de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etc.



2. Es más rápido. Evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.

3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad. Ya que el candidato es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la organización tiene respecto a los empleados.

4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados. Ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la organización desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.

5. Aprovecha las inversiones de la organización en la capacitación del personal. Muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

6. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. Al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.



Desventajas del reclutamiento interno:

1. Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.

2. Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene el potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.

3. Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Meter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la organización los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.

4. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.



5. No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho tiempo. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

2.3.1.3. El reclutamiento mixto.

En la práctica, las organizaciones no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo, ambos se complementan. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos internos y externos, la mayoría de las organizaciones han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no de los resultados deseados.
- Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados.
- Reclutamiento externo e interno concomitantemente, es cuando se llena la vacante existente ya sea por medio de entradas (externo) o mediante transformaciones de los recursos humanos (interno); da preferencia a los candidatos internos que a los externos.



2.2. Selección de personal.

2.2.1. Definición de selección.

La selección de personal es un proceso que se utiliza para determinar entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien en función de un análisis de sus valores conocimientos, habilidades y destrezas.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos.

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. Por todo lo mencionado se concluye que la selección de personal es:

Un proceso que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que exista en la organización, con la intención de mantener o



aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al puesto.
2. La eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estructura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.), como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.); llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en el tiempo de aprendizaje como el nivel de realización; por lo cual, el proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

2.2.2. Proceso de la selección de personal.

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo.



En estos términos la selección toma la forma de un proceso de comparación y de decisión. Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas caras y sofisticadas para el final.

Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante.

Una mala selección de personal provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos. A continuación se sitúa la figura 2.4., en la cual se explica el proceso de selección de personal.

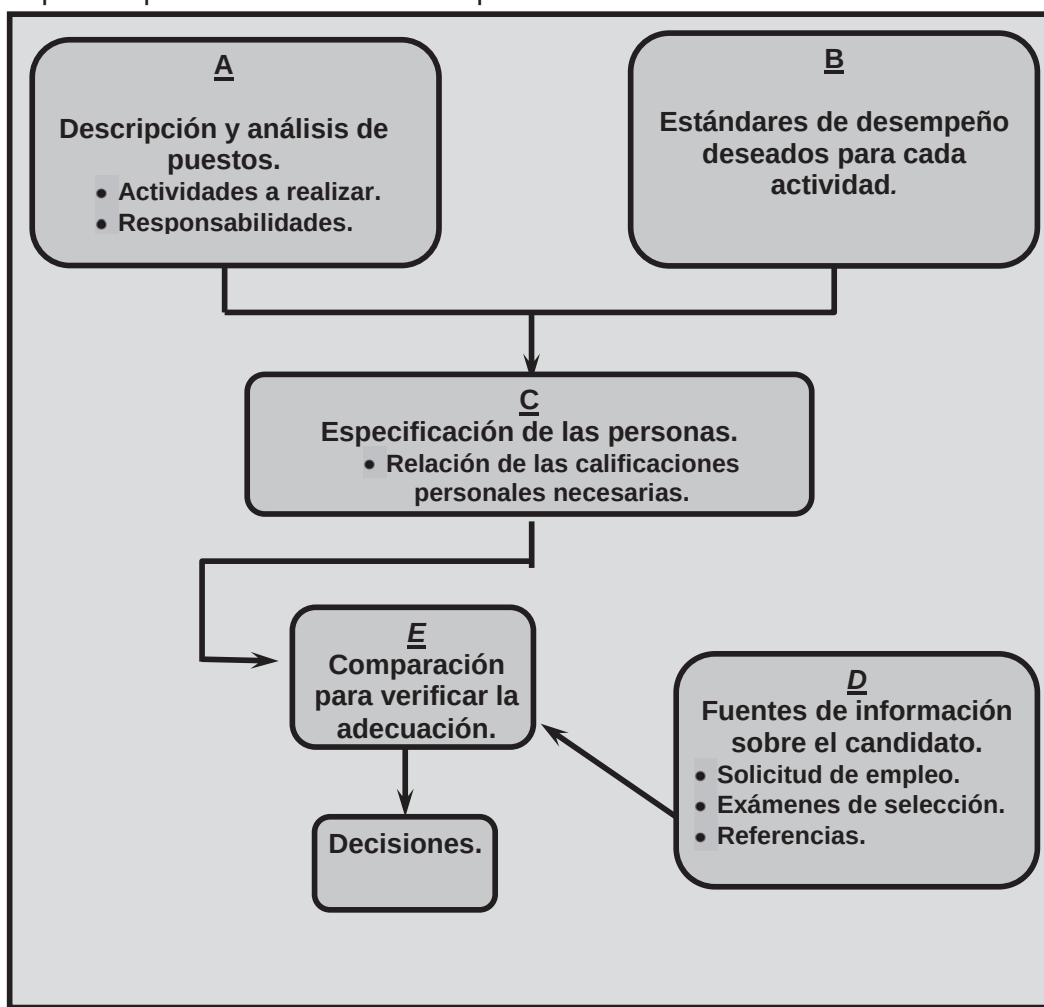


Figura 2.4, Proceso de selección de personal.



2.2.2.1. Selección como proceso de comparación.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. Para su mejor comprensión, la primer variable se denominará variable “x”, y la segunda, la variable “y”, como se muestra en la figura 2.5.

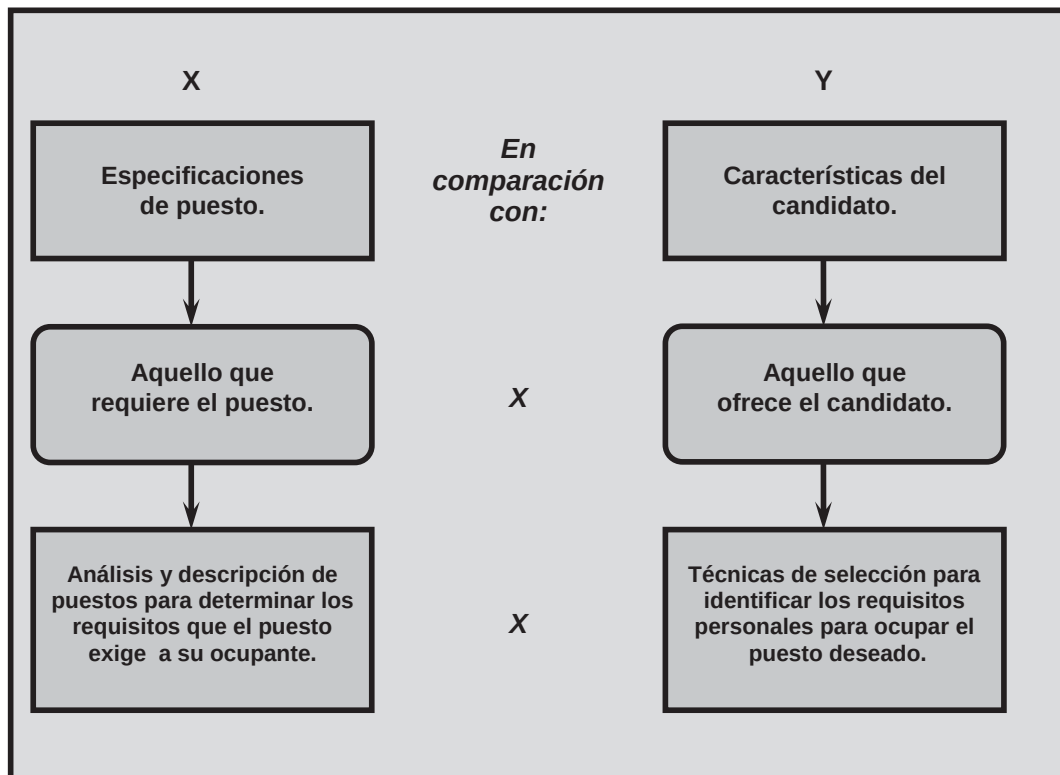


Figura 2.5., Selección de personal como comparación.



Cuando “x” es mayor que “y”, se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando “x” y “y” son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable “y” es mayor que “x”, el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado para éste. En realidad esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad.

En el fondo, la comparación es similar al esquema de inspección de control de calidad utilizando en la recepción de productos, materias primas o materiales en determinadas organizaciones. El estándar de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y las medidas solicitadas al proveedor. Los productos o materias primas proporcionadas corresponden al estándar o se acercan a él dentro de cierto nivel de tolerancia, se acepta y envía al departamento solicitante; pero si las medidas y las especificaciones están fuera del nivel de tolerancia permitido, los productos o las materias primas se rechazan y, por lo tanto, se devuelven al proveedor. Esta comparación es la función de un departamento de staff especializado en el control de calidad.



2.2.2.2. Selección como proceso de decisión.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una selección especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante.

Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función staff (presentación de los servicios del departamento especializado).

2.2.3. Bases para la selección de personal.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

1. *Descripción y análisis de puestos.* Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe –elementos de las especificaciones de puestos-) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.



2. *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.* Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que éste último considera como comportamiento deseable o indeseable.

3. *Requisición de personal.* Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la organización no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

4. *Análisis de puestos en el mercado.* Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la organización no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en organizaciones similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

5. *Hipótesis de trabajo.* En el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.



La información que recibe el departamento de selección, respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificación del puesto o ficha profesiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

La ficha profesiográfica representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos. Esta ficha debe contener en términos generales: el puesto, división o área, descripción del puesto, equipo de trabajo, nivel de escolaridad, experiencia profesional, condiciones de trabajo, relaciones humanas, tipo de actividad, características psicológicas del ocupante, características físicas del ocupante, exámenes o pruebas a aplicarle.

2.2.4. Elección de las técnicas de selección.

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección apropiadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

1. Entrevista de selección.

Es la técnica de selección que a pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan; el entrevistador debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados, al entrevistado se le aplican determinados estímulos para verificar



sus reacciones y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones existen dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructura del proceso de la entrevista.

Etapas de la entrevista de selección.

La entrevista de selección merece cuidados especiales que pueden favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas:

a) Preparación de la entrevista. La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Objetivos específicos de la entrevista.
- Tipo de entrevista (estructurada o libre).
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- Mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.



b) Ambiente. La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que se habla debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- *Físico:* el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular.
- *Psicológico:* el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable. De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

c) Desarrollo de la entrevista. La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes de ella. El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

- *Contenido de la entrevista:* representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
- *Comportamiento del candidato:* constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación personal.



El entrevistador debe considerar ambos aspectos en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados.

d) Cierre de la entrevista. La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

e) Evaluación del candidato. Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria; asimismo es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás.

2. Pruebas o exámenes de conocimientos y/o habilidades.

Las pruebas de conocimientos y/o habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destrezas). Existen una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

a) Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas.

- *Orales:* son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales.
- *Escritas:* son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito.



- *Realización:* son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo.

b) Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.

- *Pruebas generales:* son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- *Pruebas específicas:* son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

c) Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que elaboran éstas.

- *Pruebas tradicionales:* son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas.
- *Pruebas objetivas:* Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las respuestas en puntos concisos. Los tipos principales son: opciones múltiples, llenar espacios en blanco, opción múltiple de verdadero o falso, relacionar columnas.
- *Pruebas mixtas.* Son pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las preguntas objetivas.

3. *Test Psicológicos.*

El test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc.



Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

Los test psicológicos proporcionan un pronóstico futuro del desarrollo potencial de una persona, por lo cual, se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo. La aptitud es con lo que nace la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad comportamiento.

Un estudio interesante sobre las aptitudes es el que ofrece la teoría multifactorial de Thurstone. De acuerdo a él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos, y destacó el factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes.

Construyó una serie de test para medir cada uno de estos siete factores específicos. Los factores específicos son:

- a) Factor V o comprensión verbal. Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Los test comprenden lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario etc. Sería el factor más encontrado en escritores, poetas y personas que saben utilizar la palabra.



- b) Factor W o facilidad de palabra. Se relaciona con la fluidez verbal. Sería el factor más encontrado en oradores, vendedores y personas que hablan bien.
- c) Factor N o factor numérico. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Serían el factor más encontrado en las personas que hacen cálculos numéricos con rapidez.
- d) Factor S o de las relaciones especiales. Es la habilidad para observar relaciones especiales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proyectos, en los diseñadores y en las personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión.
- e) Factor M o memoria de asociación. Es la capacidad de memorización que puede ser visible (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditivas sonidos, música, etc.), entre otras.
- f) Factor P o rapidez de percepción. Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias. Sería el factor más encontrado en los empleados que trabajan con números y letras (como mecanógrafas, auxiliares de oficina, etc.).
- g) Factor R o de razonamiento. Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).



Para cada factor existe uno o más test específicos. Por lo general, a los candidatos se les aplica una batería de test psicológicos para evaluar sus diversas aptitudes. Para evaluar el factor G se aplican test de nivel mental o de inteligencia. En la figura 2.6. Se muestran unos ejemplos de las baterías de test psicológicos.

Grupo funcional:	Test psicológicos:
Obreros.	• Nivel mental medio. • Factor P. • Destreza manual y digital.
Trabajadores de línea de montaje.	• Nivel mental medio. • Factor P. • Destreza manual y digital. • Factor S.
Encargado de turno.	• Nivel mental medio. • Factor V. • Factor W. • Factor R.

Figura 2.6., Baterías de test psicológicos.

Los test psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas:

- *Validez*: es la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir.
- *Precisión*: es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y de presentar la menor desviación estándar respecto a la media de los varios resultados obtenidos.



Un test tiene poca precisión cuando diversos resultados obtenidos de una misma persona muestran diferencias y están dispersos.

4. Test de personalidad.

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) o por el temperamento (rasgos innatos). Un rasgo de la personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados test expresivos (de expresión corporal) y los test proyectivos (de proyección de la personalidad).

A los test de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

5. Técnicas de simulación.

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya



sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

Debido a que estas técnicas no investigan el comportamiento real de los candidatos ni su interacción con las personas, situaciones y desafíos, muchas organizaciones emplean éstas técnicas como complemento del diagnóstico: además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento, por lo general relacionado con el papel que desempeñará en la organización, lo que proporciona expectativas más realistas acerca de su comportamiento en su puesto futuro. Estas técnicas se utilizan intensamente en los puestos que tienen un fuerte componente de relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. Las técnicas de simulación necesariamente deben ser conducidas por un psicólogo y nunca por personas inexpertas.



2.3. Capacitación y desarrollo.

2.3.1. Definición de capacitación y desarrollo.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular. Se refiere solamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, se dirige a los que no son administradores, por lo general los cursos de capacitación se diseñan para un propósito a corto plazo.

Es el acto intencional de propiciar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la organización puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la organización. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal.

La capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un mejor espíritu de trabajo, y el simple hecho de que la alta dirección confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados de la organización.



El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales. Se refiere a conceptos filosóficos y teóricos, se dirige al personal administrativo.

2.3.2. Objetivo general de la capacitación.

Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una organización determinada.

2.3.3. Objetivos particulares de la capacitación.

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, independientemente de su cargo.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleado.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias mediante los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos con base en el mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.



2.3.4. Como ser un buen líder.

Ser líder es más que saber agradar a otros, es más que saber hablar en público, es más que un físico imponente, es más que títulos y prestigio; ser líder es proponer soluciones a problemas comunes, y convencer a otros de que estas decisiones son las adecuadas.

El papel de un verdadero líder dentro de la organización es indispensable para fomentar el desarrollo de los empleados. Sin embargo, muchos jefes desconocen cómo tratar, impulsar y comprender las necesidades de su gente provocando una deficiencia en sus actividades.

Para que un líder sea verdaderamente bueno no se requiere tanto de una buena personalidad, sino de una buena actitud.

Sin importar si la personalidad del líder es reservada o extrovertida, indecisa o tenaz, existen formas efectivas para obtener lo mejor de los subordinados.

Resulta primordial considerar que los objetivos deben ser claros en la asignación de tareas, se debe describir dichas tareas de una forma clara, escuchando los puntos de vista de su personal, asegurarse que los recursos necesarios para conllevar las tareas estén disponibles, deben ser explícitos respecto a los estándares de evaluación, recompensar el esfuerzo y ofrecer incentivos, dar una retroalimentación oportuna al desempeño, evitar amistades íntimas con su personal, admitir errores, no decir cosas inciertas y tomar decisiones oportunas.

Este patrón de comportamiento constituye un sistema de cohesión y la remoción de cualquiera de sus elementos puede causar que la estructura se quiebre. Los empleados requieren conocer cómo serán evaluados, qué prioridades serán las de su jefe y si sus esfuerzos iniciales serán visibles.



Cinco pautas que se deben de tomar en cuenta para ser un buen líder.

1. Transmitir confianza y seguridad.
2. Empatía e influencia.
3. Identificar el estilo de liderazgo adecuado.
4. Flexibilidad de estilos.
5. Desarrollar inteligencia emocional.

Características de un líder, para una gestión efectiva.

1. Escucha con comprensión. Está dispuesto a discutir los problemas, se muestra abierto a las ideas y da tiempo para escuchar.
2. Apoya y ayuda. Está del lado de sus colaboradores y recuerda los problemas que le presentaron.
3. Utiliza un enfoque de equipo. Ayuda al grupo a llegar a mejores decisiones y facilita la cooperación.
4. Evita la supervisión estrecha. No se impone a la fuerza y no dicta o se rige solamente por las normas.
5. Delega autoridad. Confía en el grupo, en su juicio, toma en cuenta las decisiones de grupo y tiene fe en la creatividad de los demás.
6. Se comunica abierta y francamente. Dice lo que piensa y se puede confiar en lo que señala.
7. Descubre lo mejor en su gente. Tienen trato humano con sus colaboradores.

Por último, se tiene que reflexionar cómo está realizando el papel de líder y que debe mejorar para provocar mayor satisfacción en sus relaciones dentro de un clima altamente sano.



2.3.5. Tipos de capacitación.

1.- *Como la educación tradicional*, la capacitación se imparte en clase. Dependiendo del grado de importancia de la capacitación esta puede realizarse antes o después de las horas regulares de trabajo, o si es de suma importancia para la administración esta se realizará en horas de trabajo.

2.- *La capacitación en clase fuera del trabajo* se puede tomar en escuelas, instituciones de estudios profesionales o en institutos de enseñanza. En las últimas décadas han surgido organizaciones privadas que se dedican a impartir cursos para la industria, el comercio y las organizaciones de servicio; asimismo existe otra alternativa que es el cine empresarial, en el cuál los empleados van al cine, ven una película sobre algún tema en específico, todo esto acompañado de la comodidad, que brinda ir al cine, como es sentarse en asiento reclinables, tomando alguna bebida, consumiendo algún alimento, etc.

2.3.6. Métodos y técnicas de capacitación.

Existe un gran número de métodos y técnicas de capacitación, pero éstos cambian constantemente en respuesta a las necesidades y los objetivos que se busca cumplir al capacitar al personal.

Técnicas de capacitación:

- Experiencias directas, intencionadas. Capacitación supervisada, entrenamiento de laboratorio o de sensibilidad.
- Experiencias inventadas (simulación). Desempeño de una función, casos prácticos, procesos de incidentes.
- Demostraciones. Pruebas de laboratorio, presentaciones de “como hacerlo”.
- Viajes de instrucción concreta. Visitas, tours.



- Exhibiciones. Modelos, maquetas, escaparates.
- Ayudas audiovisuales. Películas, videocasetes, televisión de circuito cerrado, computadora, etc.
- Ayudas visuales auditivas, Cintas, grabaciones, fotocopias, transparencias, proyector, etc.
- Símbolos visuales. Esquemas, gráficas, pizarrón, etc.
- Exposición verbal. Ejemplos de métodos: lectura de libros y manuales.

La elección del método en particular dependerá de la clase de comportamiento que se desea adquirir (habilidades motoras, conceptos, habilidades interpersonales, etc.), de la consideración de los gastos que implica adquirir las habilidades, de la potencialidad del instructor y de los participantes (su número, nivel de trabajo) y del tiempo requerido para el programa de capacitación.



2.4. Motivación.

2.4.1. Definición de motivación.

La motivación es una actitud propia del ser humano, que debe ser fomentada de tal manera que éste factor eleve la estima de las personas, genere productividad y un sistema de actitudes tendentes a los logros comunes; sin embargo, por otra parte, es también conocido que si bien la motivación es un aspecto muy importante en el desempeño del ser humano, no es propio de un ente externo generarla, los seres humanos son por naturaleza automotivados.

Por automotivación se entiende el punto en el que el ser humano busca lo que le da placer, lo que en estricto sentido lo hace sentir contento, que no necesariamente es el desempeño de una función en particular, cada ser humano tiene su propio sistema de valorar la vida y de comprender el trabajo.

No todos los seres humanos que desempeñan una labor, lo hacen por placer, es mucho más frecuente el hecho de desempeñar una labor con objeto de lograr una satisfacción personal; es decir, todo está basado en su sistema de valores y creencias, de manera que la motivación es la expresión de lo que se valora, lo que da placer y lo que tiene sentido en la vida de cada persona.

Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. También en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas.



Generalidades de la motivación

De los factores humanos que influyen más en la conducta humana, se encuentra la motivación.

De manera general motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición de la persona. Los actos del ser humano están guiados por su cognición (por lo que piensa, cree y prevé).

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo temor, desconfianza y sospecha. La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo.

Existen diferencias entre cada individuo, por lo tanto, existen diferentes motivaciones, las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades.

A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aún cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas.



2.4.2. Ciclo motivacional.

El ciclo motivacional comienza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberar de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su equilibrio anterior, a su forma de adaptación a su ambiente.

En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (esfuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, que puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).



Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.

2.4.3. Jerarquía de las necesidades de Maslow.

El enfoque de Maslow –aunque genérico y amplio- representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta de las personas y para el área de recursos humanos.

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son concientes, mientras que otras no.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). *La figura 2.7, da una idea de esta organización jerárquica.*

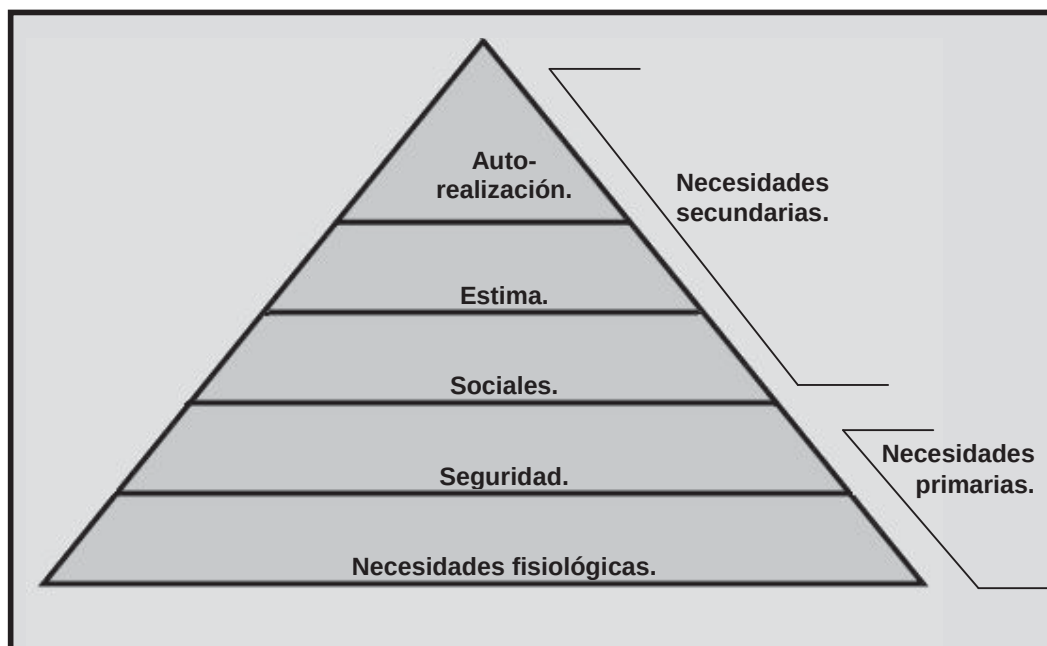


Figura 2.7., *Jerarquía de las necesidades según Maslow.*

1. *Necesidades fisiológicas.* Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor), o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.

2. *Necesidades de seguridad.* Constituye el segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Las manifestaciones de estas necesidades son: la búsqueda de la protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, etc., aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Estas tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la



organización y es ahí cuando las acciones gerenciales arbitrarias o inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. Necesidades sociales. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la sociedad.

4. Necesidades de estima. Son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez puede llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. Necesidades de autorrealización. Llevan a las personas a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como persona. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales.



Mientras las cuatro necesidades anteriores se pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla.

2.4.4. Teoría de los dos factores de Herzberg.

Mientras que Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas, Herzberg basa su teoría en el ambiente externo. Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

1. Factores higiénicos. Se refiere a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la organización, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados; únicamente evitan la insatisfacción, ya que la influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios, provocan insatisfacción.



2. *Factores motivacionales.* Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción.

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

- La *satisfacción* en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto (factores motivacionales).
- La *insatisfacción* en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto (factores higiénicos).

2.4.5. Modelo situacional de motivación de Vroom.

La teoría de Maslow y la de Herzberg reposan sobre la suposición implícita de que existe “una mejor manera” de motivar a las personas; sin embargo, las personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo en la situación en la que se encuentren.

La teoría de motivación de Victor H. Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales.

De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. *Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos (las expectativas).* Estas pueden comprender: dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.



2. *La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales (las recompensas).* Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

3. *Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él (relaciones entre expectativas y recompensas).* Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tendrá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada.

Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De manera de que cuando el individuo persigue un resultado intermedio (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo). *La figura 2.7, representa la expectativa de resultados finales a través del logro de resultados intermedios.*

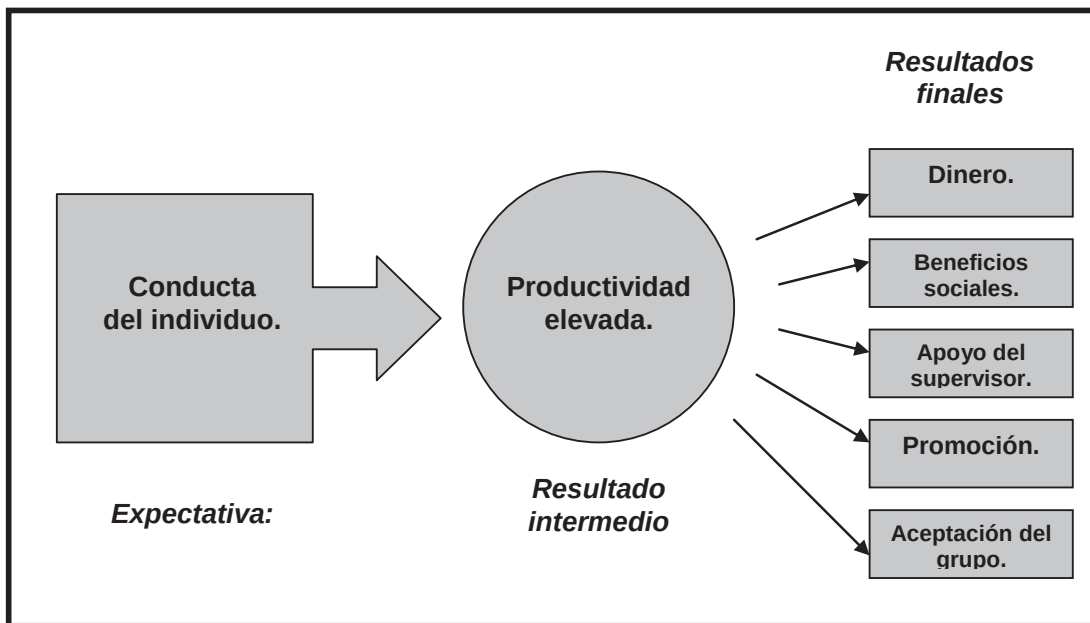


Figura 2.7., Modelos de expectativas aplicadas.

2.4.6. Teoría de las expectativas.

Lawler III en sus trabajos sobre motivación, encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos, como compañerismos y dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones.

En muchas organizaciones, la relación no consiste entre dinero y desempeño se debe a varias razones, a saber:

- El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño.



- Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales. Los gerentes no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño, por lo cual, tienden a mantener un salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño.
- La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordinan a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico; los salarios se establecen “parejos” sin distinción del buen o mal desempeño.
- Perjuicio que aún existe en la actualidad, en el cual se considera el dinero como algo vil y sórdido; cuando, en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye que para sus teorías existen dos bases sólidas:

1. Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Pero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. *La teoría de la expectativa de Lawler III se puede expresar mediante la ecuación de la figura 2.8.*

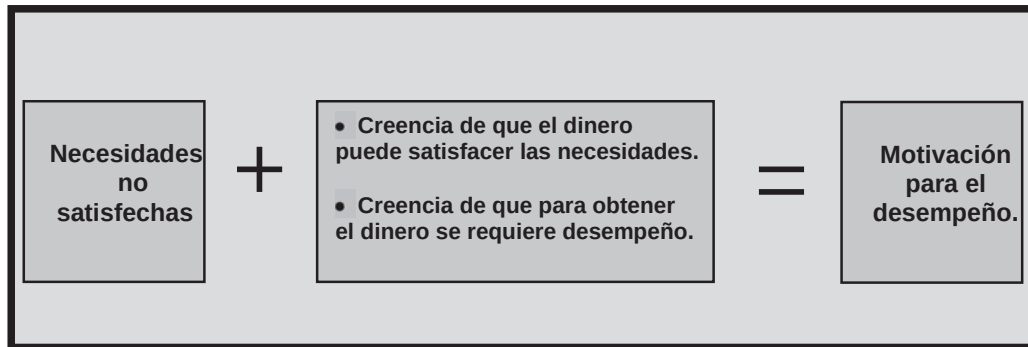


Figura 2.8., *Teoría de expectación de Lawler III.*

2.4.7. Clima organizacional.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con grado de motivación de sus integrantes. El clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades.

El concepto de motivación –a nivel individual- conduce al de clima organizacional –a nivel de la organización-. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.



La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Se siente bien consigo misma.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se le debe el nombre de clima organizacional, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

Cuándo ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos en las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas, manifestaciones, etc.).

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.



2.5. Rotación de personal.

2.5.1. Conceptos de rotación de personal.

Es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una organización.

De la definición anterior se deduce que no se debe considerar como rotación, el número de trabajadores que salen, pero que no son sustituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la organización. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la organización, más no a sustituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución.

(Por: Agustín Reyes Ponce.)

Es la proporción de empleados que sale de una compañía en un determinado periodo, por lo general, de un año.

(Por: Keith Davis, John W. Newstrom.)

Es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

(Por: Joaquín Rodríguez Valencia.)

Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización.

(Por: Idalberto Chiavenato.)



Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

(Por <http://www.gestiopolis.com>.)

2.5.2. Tipos de rotación de personal.

Baja inevitable. Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.

Baja necesaria. Es cuando se debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilícito, puede ser un fraude, robo, etcétera.

Baja por cuestiones personales. En este caso el empleado decide ya no trabajar, ya sea por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.

Baja por cuestiones laborales. Cuando el trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en el puesto asignado.

También existen otras causas como son: *por muerte, por incapacidad permanente, por enfermedad, por inestabilidad natural* (trabajadores que no adquieren estabilidad en una organización, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra).

Se destaca además la rotación potencial, que es cuando "el trabajador desea renunciar a la organización", pero muchas veces no se mueve porque no ha encontrado algo mejor que cubra sus expectativas. La rotación potencial se da por diferentes situaciones, debe medirse con encuestas, analizar cada caso y ver qué puede arreglarse.



2.5.3. Efectos de la rotación de personal (Determinación del costo de la rotación de personal).

La rotación de personal afecta tanto a la organización como a los miembros de la misma. Se dice que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal, por lo cual éste refleja la “moral de trabajo” de la misma; a su vez, de ésta depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.

Uno de los aspectos más críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben a la organización los empleados que se quedan, esta sensación de temor y desconcierto se da tanto cuando un empleado es despedido o si éste decide irse, la organización siempre pierde. Cuando las tasas de rotación de personal son altas, un nuevo diseño del puesto, con mayor énfasis en los elementos conductuales, puede contribuir a reducir la rotación del personal.

Cuando un empleado está insatisfecho con su trabajo, no se dedica a él, es bajo su compromiso con la organización y tiene un estado de ánimo muy negativo, ello suele ir seguido de una amplia variedad de consecuencias. Los empleados insatisfechos pueden caer en el retraimiento psicológico (por ejemplo soñar despiertos en el trabajo), retraimiento físico (ausencias no autorizadas, la interrupción prematura de la jornada laboral, los descansos prolongados o la desaceleración del trabajo) e incluso a actos francos de agresión y retos por presuntas injusticias. Por otra parte, los empleados satisfechos suelen brindar servicio al cliente más allá de su deber, tienen un expediente laboral impecable y buscan activamente la excelencia en todas las áreas de su trabajo. Son muchos los estudios en los que se han analizado los resultados de la satisfacción e insatisfacción, y la naturaleza básica de los resultados es la que se presenta en las áreas de rendimiento, rotación de personal, ausentismo y retardos, robo de bienes de la organización, violencia y otros comportamientos.



Los empleados satisfechos tienen menores probabilidades de pasar por un proceso progresivo, en el que piensan en renunciar o anuncian su intención de renunciar. Así pues, hay probabilidades de que permanezcan más tiempo en la organización. De igual modo, los trabajadores con satisfacción baja suelen tener tasas de rotación más altas, No se sienten realizados, reciben escaso reconocimiento en el trabajo, experimentan conflictos frecuentes con superiores o colegas, o han llegado a lo máximo que pueden dar en su carrera. Como resultado, es más probable que busquen una mejor situación en otra parte y abandonen la organización, mientras que los empleados más satisfechos permanecerán en ésta.

Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o en otras palabras, cuál fue la eficiencia en la aplicación de esos resultados. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los tantos objetivos de todo sistema es su autodefensa y supervivencia.

Uno de los problemas con los que se encuentra un ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es determinar hasta que punto vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “austera”. Muchas veces al mantener una política salarial restrictiva, el flujo incesante de recursos humanos con una rotación de personal elevada puede resultar mucho más caro. Se trata entonces de evaluar la opción más económica. Saber hasta que punto puede soportar una organización la rotación de personal sin mayores daños es un problema que cada organización debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses.



2.5.4. Determinación del costo de la rotación de personal.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios de los se mencionan a continuación:

1.- Costos primarios de la rotación de personal.

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro. Comprenden:

a) Costos de reclutamiento y selección

- Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, etcétera).
- Gastos en distintas fuentes de reclutamiento, folletos de reclutamiento, honorarios de las organizaciones de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera).
- Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos (tanto médicos, psicológicos, de conocimiento y habilidades).
- Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.), divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.



b) Costos de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, entre otros).
- Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.

c) Costos de integración

- Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración esta descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos de la organización ---reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, seguridad e higiene, prestaciones, etc.---, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevo empleado), divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración.
- Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su sección.

d) Costos de separación o desvinculación

- Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparecencias para confrontaciones ante entidades laborales) divididos entre el número de empleados separados.



- Costos de pago por liquidación como la parte proporcional de las vacaciones, parte proporcional del aguinaldo, prima de antigüedad, fondo de ahorro, entre otros.
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes).

e) Costo de las indemnizaciones.

En el fondo, los costos primarios se constituyen por la suma de los costos de ingreso más los costos de separación.

- El costo de ingreso per cápita o primario se calcula con la suma de los puntos 1, 2 y 3, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese periodo.
- El costo de separación per cápita se calcula con la suma de los datos del punto 4, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que se separaron (por iniciativa propia o de la organización).

Debido a que los costos primarios de la rotación de personal son cuantitativos su cálculo es sencillo con el empleo de una hoja de cálculo.



2.- Costos secundarios de la rotación de personal

Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refiere a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación:

a) Los costos secundarios de la rotación de personal.

- Repercusiones o reflejos en la producción.
 - * Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
 - * Producción menor o generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
 - * Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.
- Repercusiones o reflejos en la actitud del personal.
 - * Imagen, actitudes y predisposición que el empleado que esta retirándose trasmite a sus compañeros debido a su separación.
 - * Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso trasmite a sus compañeros.
 - * Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
 - * Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.



b) Costo laboral extraordinario o extra-laboral.

- Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
 - * Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo trabajador.
 - * Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
 - * Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.

c) Costo operativo extra.

- Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
- Incremento de accidentes, en consecuencia de sus costos directo e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.
- Incremento de los errores, rechazo y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.



Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal pueden estar más o menos desglosados de acuerdo con el interés que tenga la organización. Pero, más que el simple resultado numérico y cuantitativo de estos datos, lo que realmente importa, es que los dirigentes de la organización se hagan conscientes de las profundas repercusiones que la elevada rotación de personal puede tener no sólo para la organización, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

3.- Costos terciarios de la rotación de personal

Están relacionados con los efectos colaterales mediáticos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estables. Comprenden:

a) Costos de inversión adicionales

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
- Aumento en los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente ajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica.



b) Pérdidas en los negocios

- Repercusiones en la imagen y en los negocios de la organización, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

La rotación de personal, por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando es elevada se vuelve un factor de perturbación, especialmente cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo. Lo cierto es que a largo y mediano plazo, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia.

Otro costo de la rotación de personal es el:

Costo de la sustitución de personas.

Cada vez que un empleado sale de la organización, la organización pierde una parte de la misma, de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier organización que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, pierde conocimiento, pierde cerebro. Pierde además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de integración, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen. Además para contratar a un sustituto, es necesario realizar un análisis detallado para seleccionarlo que tenga el perfil que requiere el puesto, además el tiempo que se requiere para formar a un nuevo empleado. Además, existen los activos intangibles que el empleado se lleva al irse: clientes, proveedores, contactos con socios, proyectos, etc. El último y el peor de los daños es el hecho de que, al dejar la organización, el empleado, por lo general, irá a fortalecer a los competidores. Y es esto lo que casi siempre lo motiva.



Por estas razones, las organizaciones inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en que éste se vuelve crucial para sus negocios.

2.5.5. Medición del Índice de Rotación de Personal.

Índice de rotación. Es la pérdida de empleados que sufre la organización, expresada en términos porcentuales respecto al total de los recursos humanos.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

1.- Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{(I + S) / 2 \times 100}{PE}$$

donde:

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

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

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



Éste índice de rotación de personal expresa un valor potencial de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el *índice de rotación de personal* es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con el 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

2.- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas.

En el cálculo de *índice de rotación* de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

donde:

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

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Esta ecuación al ser parcial, puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos que fluyen hacia la organización y que modifican el volumen de recursos humanos disponible.



3.- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización.

Sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización. En este caso el *índice de rotación de personal* cubre únicamente las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

El índice de rotatividad más específico es aquel que mejor contempla el análisis de las causas y determinantes de las renunciaciones voluntarias. El problema es que parece haber una elevada correlación positiva entre las organizaciones excelentes y los bajos índices de rotación.

Buena parte de las renunciaciones voluntarias se deben a una precaria política de personal.

Un índice de rotación de personal equivalente a *cero* no se presenta en la práctica ni sería deseable, pues denotaría un estado de rigidez y estancamiento total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal *muy elevado* tampoco sería deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización, en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos.

El índice de rotación *ideal* será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su rotación ideal que le permitirá la potencialización máxima de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles.



En estricto sentido, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado. Lo que importa es la situación estable del sistema, alcanzado por medio de la autorregulación y corrección constantes de las distorsiones que se presenten.

4.- Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o divisiones.

Considerados como subsistemas de un sistema mayor, que es la organización, para cada subsistema debe haber un cálculo propio del índice de rotación de personal mediante la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{(I + S) / 2 + R + T}{PE}$$

donde:

R = Recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.



2.5.6. Causas atribuibles de la rotación de personal.

Como todos los sistemas, las organizaciones tienen uno o varios objetivos que alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempos. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos no sean adecuadamente utilizados, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (feedback), capaz de almacenar, procesar y recuperar la información sobre el funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios, asimismo evaluar la efectividad de esas correcciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Entre los fenómenos externos se pueden citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.



Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se citan:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Equipamiento necesario para desempeñar el trabajo.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La información respecto a estos fenómenos internos y externos se obtiene por medio de las entrevistas de separación, realizadas a las personas que se retiran para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo del personal. Entre los fenómenos internos causantes de las separaciones están prácticamente todos los elementos que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando una política de recursos humanos es inadecuada, está promueve una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización. Uno de los mejores indicios de una buena política de recursos humanos es la permanencia del personal en la organización, especialmente cuando va acompañada por la participación y dedicación de las personas.



2.5.7. Entrevista de salida o separación.

Cuando una persona sale de la organización, es importante llevar a cabo una entrevista de salida.

Es un método mediante el cual se intenta investigar a fondo las verdaderas causas que lleva a un trabajador a tomar la decisión de renunciar, debe dejar constancia de cuáles son los motivos reales por los que se despidió o está renunciando, tales como, insatisfacción en el salario, mal trato de sus superiores, cambio de residencia, ofrecimiento de un puesto o trabajo más atractivo, entre otros.

La entrevista se lleva a cabo una vez que el trabajador ha presentado su renuncia, la cual tiene la finalidad de buscar una expresión espontánea y libre, para que éste explique con sinceridad la causa de su egreso. Dentro del contenido existen preguntas sobre la vida del trabajador, dentro y fuera de la organización, para conocer su desarrollo desde su ingreso hasta la fecha en la cual renuncia.

Se formulan preguntas sobre la imagen que tiene de la organización, sobre la forma en la cual sintió en general su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo, etc., asimismo se le pide una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros, el clima organizacional, etcétera.

Tales entrevistas pueden arrojar información acerca del trato personal de los supervisores, las necesidades de capacitación, las deficiencias de la organización en general (sueldos, prestaciones, políticas, etc.), el nivel de preparación cultural y técnica del personal que egresa con más frecuencia y otras facetas importantes. Esta entrevista también es un elemento de control del departamento de Recursos Humanos, por una parte y, por otra, contribuye



a proporcionar una idea más acertada sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados.

Al evaluar este documento incluyendo otras encuestas al personal, se podrá tener un estimado de la rotación de personal potencial, es decir, el deseo existente del empleado por renunciar a la organización y que no sea llevado a cabo por no haber encontrado un nuevo empleo que reúna las características que él está buscando.

2.5.8. Ventajas de la rotación de personal.

La rotación tiene en cambio, entre sus principales ventajas, las siguientes:

- La organización cuenta siempre con personal más joven, lo cual, sobre todo tratándose del que está en contacto con el público principalmente cuando se trata de personal de sexo femenino, puede ser una razón importante para aceptar una rotación mayor que la normal.
- El personal nuevo devengará salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad.
- Por otra parte, se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro.

Debe considerarse que, a pesar de estas ventajas, las desventajas de la alta rotación suelen ser mucho mayores.



3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.



3. Metodología y análisis de resultados.

3.1. Metodología.

Se llevo a cabo un proceso minucioso, en el cual se realizaron entrevistas y visitas dentro de las instalaciones de la organización, los resultados están plasmados en esta investigación. La encuesta fue aplicada a todos los miembros del departamento de ventas y cajas, en horas con poca afluencia de trabajo.

Se hizo especial énfasis en este punto, resaltando la confidencialidad y anonimato de la muestra, también se aclaró a todos los encuestados que no habría ninguna represaría de ningún tipo, y se les exhortó a contestar con confianza y sinceridad.

Se observo que las encuestas se realizaron de manera organizada y el personal estaba entusiasta y participativo, ya que se percataron de que el fin de las encuestas era conocer las causas que originan el alto índice de personal.

Se realizaron dos tipos de cuestionarios, el primero orientado hacia los trabajadores dentro de la organización y el segundo esta orientado hacia las personas que por algún motivo renunciaron a la organización, dentro de los últimos tres meses, todas estas personas pertenecían al área de ventas y cajas.



Estos cuestionarios se realizarán de forma escrita, y de manera personalizada, lo cual permitió obtener respuestas más acertadas, ver la reacción que se tenía, por parte del trabajador, a cada pregunta y con ello tomar las observaciones que se creían pertinentes. Asimismo se realizaron dentro del horario de trabajo, en horas que no hay tanta incidencia de clientes, estas son de las 8:30 a 9:45, y de 14:30 a 15:45.

3.1.1. Como concensar la información recabada y aplicada.

La información fue registrada y graficada en diagramas de pastel, los cuales arrojaran resultados en porcentajes, lo cual se traduce en un mayor entendimiento y razonamiento.

3.1.2. Procedimiento de evaluación y calificación de los resultados.

Se dio a conocer la opinión que los miembros de la organización, de las áreas mencionadas, tienen hacia la organización, la problemática de la misma, y las causas del alto índice de rotación de personal, en función de resultados ponderados por afinidad, incidencia y desviación.



3.2. Análisis de la información y Resultados.

3.2.1. Ponderación entre los resultados y la filosofía planteada por la organización.

Los resultados que arrojaron estos cuestionarios se ponderaron contra las posibles causas del alto índice de rotación de personal, permitiendo con ello perfilar estrategias derivadas de las debilidades que se traducirán como áreas de oportunidad para la organización, y con ello disminuir el alto índice de rotación de personal.

El cuestionario número uno fue aplicado a todo el personal que integra a la organización en las áreas de ventas y de cajas, con un número total de 21 trabajadores, divididos en 17 trabajadores en el área de ventas y 4 trabajadores en el área de cajas. De acuerdo a ello presentamos los resultados de manera gráfica.

El cuestionario número dos fue aplicado a once extrabajadores de la organización en las áreas de ventas y de cajas, los cuales renunciaron en los últimos tres meses, un total de once.

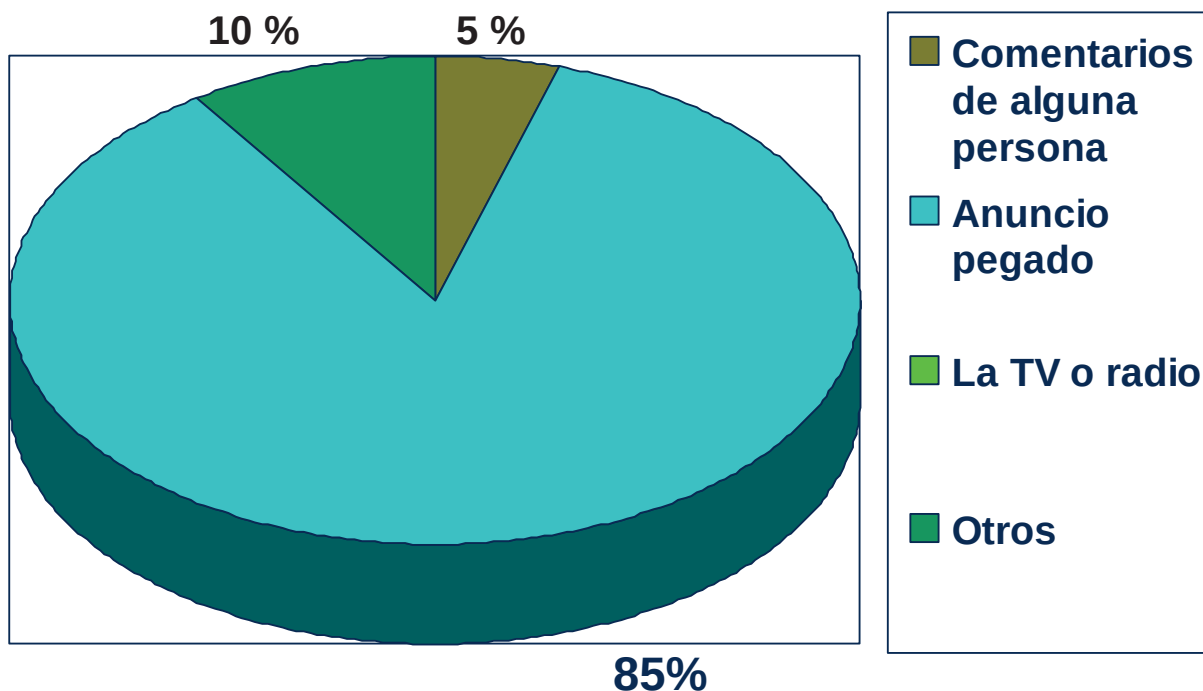


ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO No. 1

MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS Y VENTAS DE LA ORGANIZACIÓN.



1 ¿Cómo se entero de este trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

El 85% de los empleados encuestados se percataron de la vacante por medio de un anuncio pegado fuera de la organización.

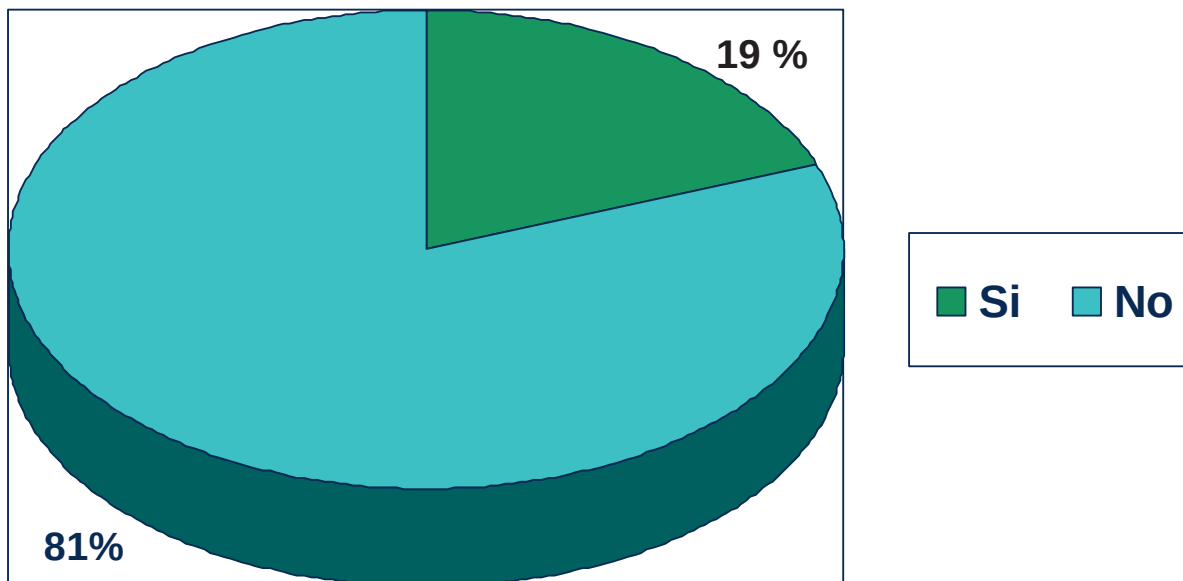
El 10% preguntaron directamente a algún empleado.

El 5% de los empleados se enteraron de la vacante por comentarios de algún amigo.

El reclutamiento realizado por la organización no beneficia de buena forma en la atracción de candidatos para la cobertura de la vacante, ya que los medios de reclutamiento empleados no son los adecuados, lo cual origina atraer candidatos potencialmente no calificados y por lo tanto no capaces para ocupar puestos dentro de la organización.



2.- ¿Cree que se lleva a cabo de forma adecuada el reclutamiento?



Análisis de los resultados arrojados:

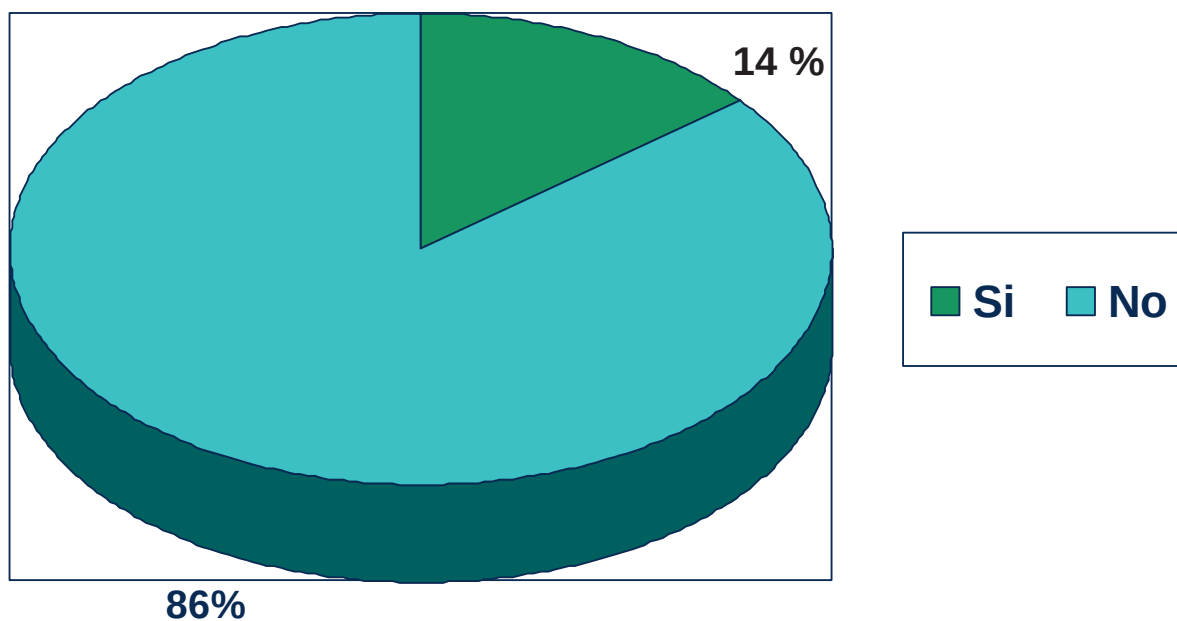
El 81% de los empleados encuestados expresan que el proceso de reclutamiento no es llevado de forma adecuada.

El 19% de los empleados expresan que el proceso de reclutamiento es llevado de forma adecuada.

Los resultados arrojados demuestran que el proceso de reclutamiento no es llevado de forma adecuada por parte de la organización, tanto las fuentes y los medios de reclutamiento no son llevadas a cabo de forma efectiva, debido a que no existe un departamento especializado en Recursos Humanos y el departamento que sufre de alguna vacante no tiene ingerencia en este proceso, el único encargado de reclutar es el departamento de Contabilidad.



3.- ¿La organización selecciona bien a su personal?



Análisis de los resultados arrojados:

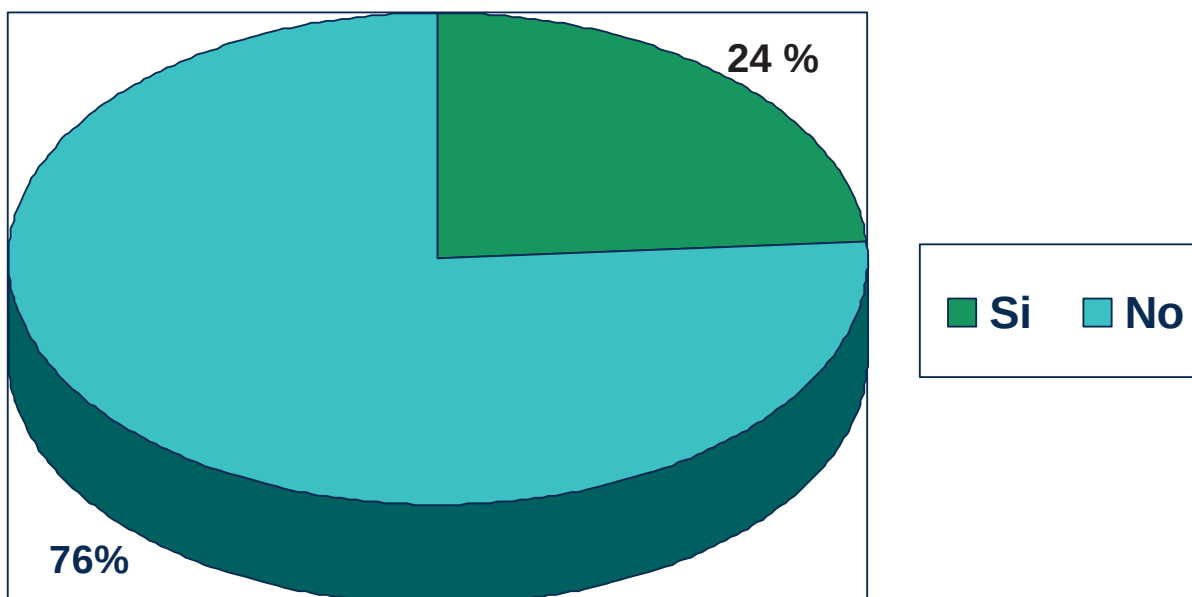
El 86% de los empleados encuestados indican que la organización no selecciona de buena forma a su personal.

El 14% de los empleados encuestados indican que la organización selecciona de buena forma a su personal.

El proceso de selección es llevado a cabo de forma deficiente, ya que no propician objetividad ni precisión en la selección de personal para dicha vacante.



4.- ¿Dentro de la organización esta ubicado en el puesto que le permite realizar lo que mejor sabe hacer?



Análisis de los resultados arrojados:

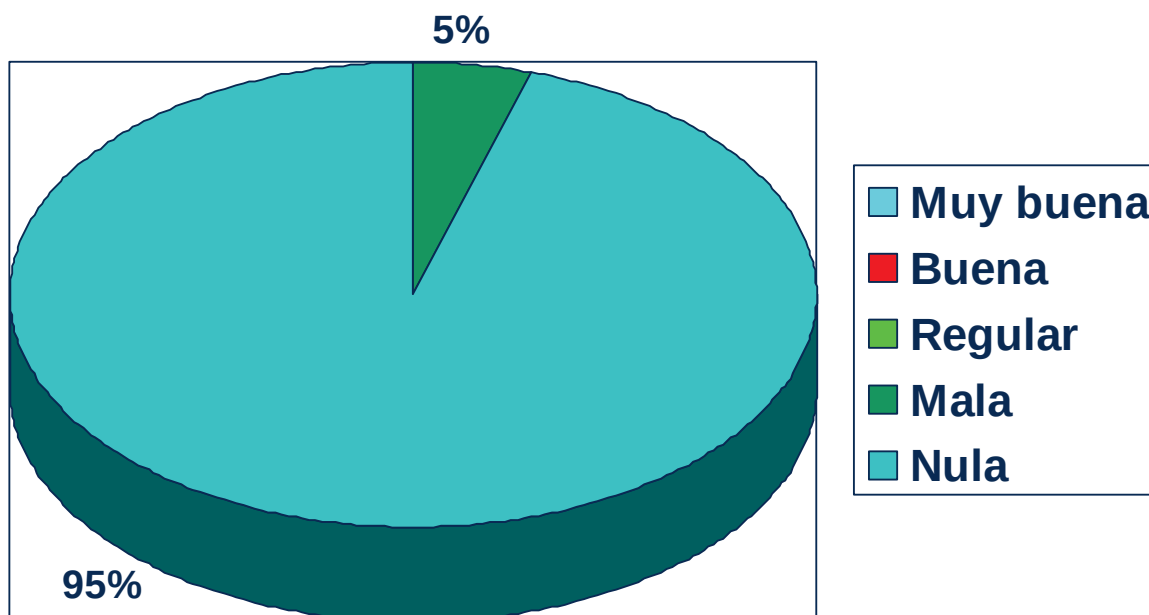
El 76% de los empleados encuestados indican no estar ubicados en el puesto correcto.

El 14% de los empleados encuestados indican estar ubicados en el puesto correcto.

Los resultados arrojados demuestran que como se lleva acabo un proceso de reclutamiento deficiente el proceso de selección es incompleto y defectuoso, lo cual se traduce en que el perfil del candidato seleccionado no cumple con los requisitos del puesto vacante.



5.- La capacitación que brinda la organización es:



Análisis de los resultados arrojados:

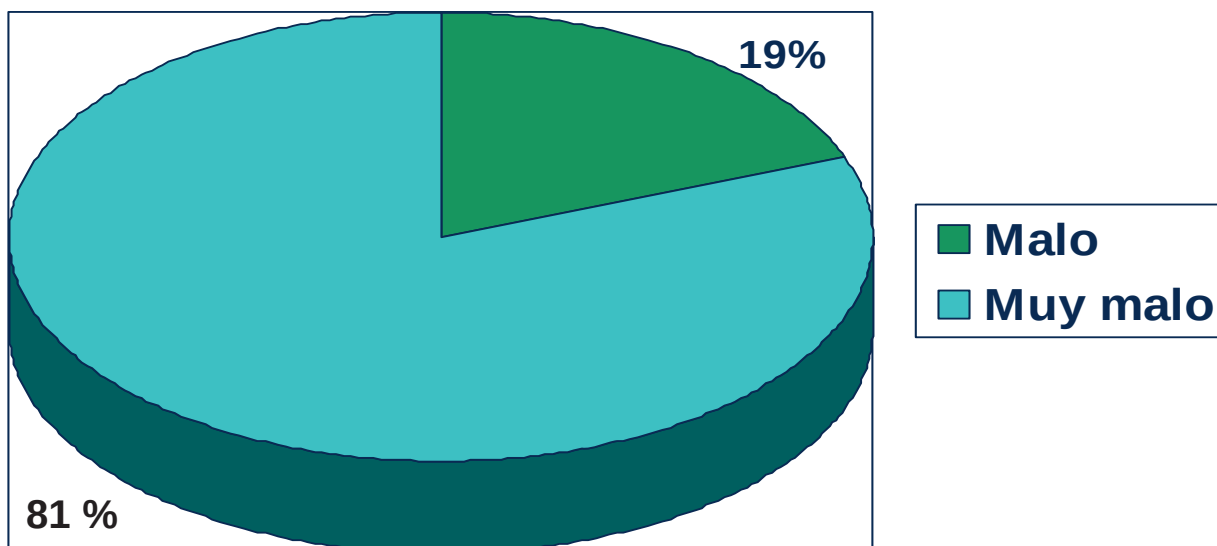
El 95% de los empleados encuestados expresan que no existe capacitación por parte de la organización.

El 5% expresa que se les brinda capacitación, pero por parte de los proveedores.

Los resultados expresan que la organización no brinda capacitación a su personal, lo cual es muy grave, puesto que la eficiencia de cualquier organización depende directamente de la adecuada capacitación de su personal, además esta motiva para trabajar más y mejor.



6.- ¿Qué opinión tiene de su jefe?



Análisis de los resultados arrojados:

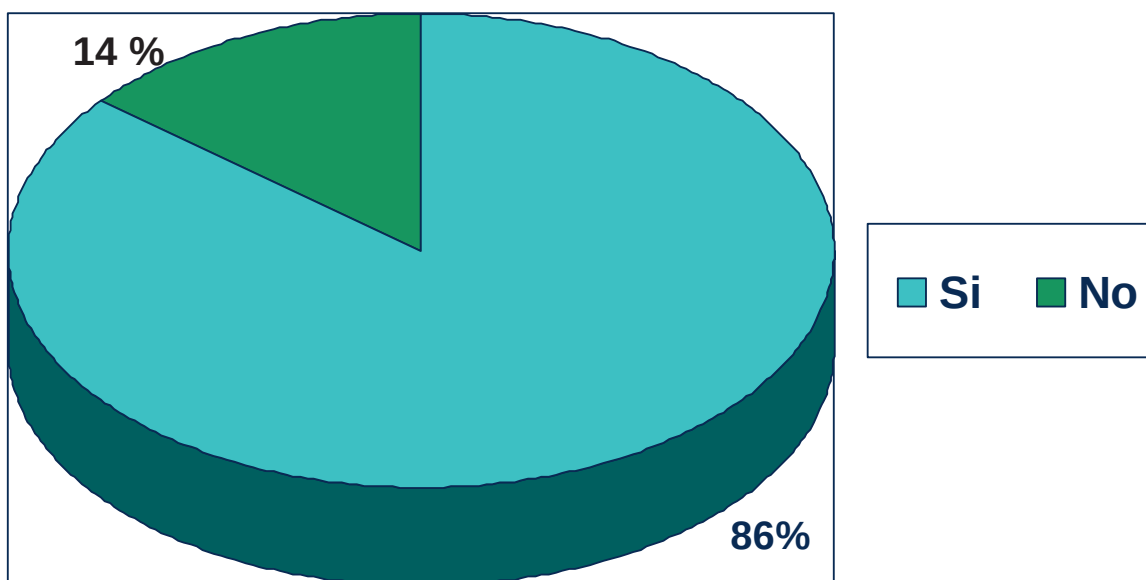
El 81% de los empleados encuestados tienen una opinión muy mala respecto a su jefe.

EL 19% tienen una opinión mala de su jefe.

Estos resultados demuestran que el líder que tiene la organización no fomenta el desarrollo de los empleados, no cumple con el perfil, no sabe tratar a su personal, no sabe impulsarlo, no sabe comprender las necesidades de su gente provocando una deficiencia en sus actividades. Simplemente no es un líder.



7.- ¿Cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo de forma correcta su trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

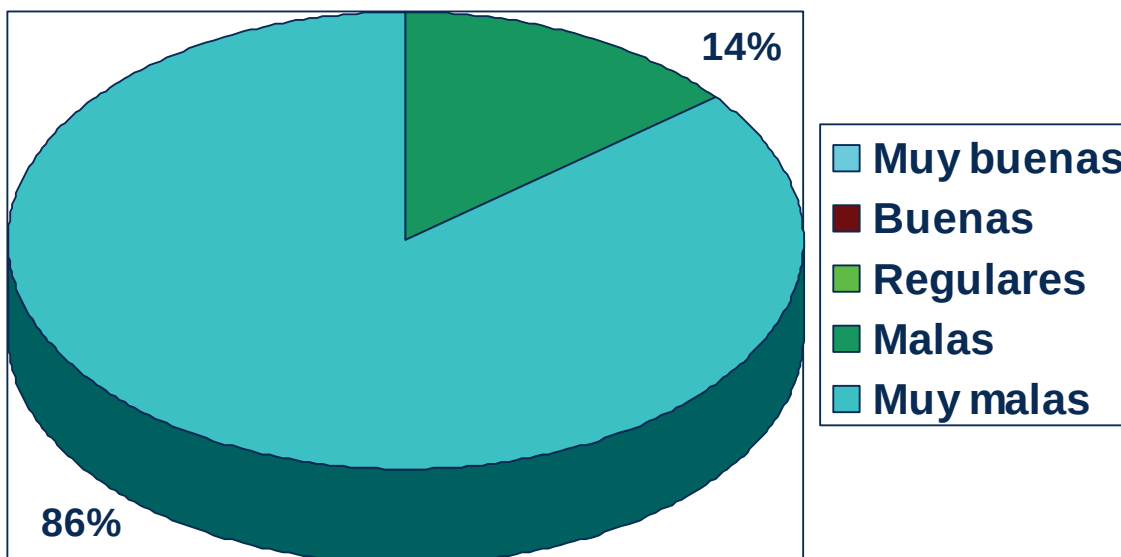
El 86% de los empleados encuestados expresan contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo de forma correcta su trabajo.

EL 14% indica no contar con las herramientas de trabajo.

El personal cuenta con la herramienta necesaria para llevar a cabo de forma eficiente su trabajo, pero no se tiene un control preciso de la herramienta que se les proporciona, ya que ésta es tomada por parte del personal de manera irracional y del mismo producto que se tiene destinado para venta, lo cual provoca descuidos por parte de los empleados hacia las herramientas que utilizan y una pérdida económica significativa para la organización.



8.- ¿Cómo son las características físicas de su lugar de trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

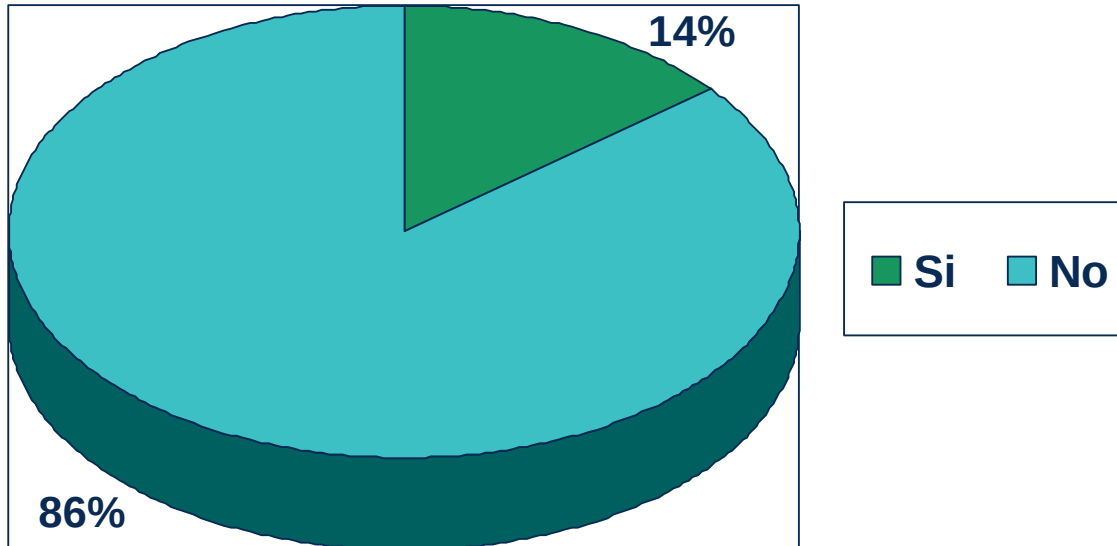
El 86% de los empleados encuestados expresan que las características físicas del lugar son muy malas.

EL 14% de ellos dicen que las características físicas son malas.

Estos resultados expresan que el lugar físico de trabajo es muy deficiente, es un lugar sucio, descuidado y viejo, no se tienen los productos de forma ordenada, están amontonados, curiosamente el suelo no tiene piso, lo cual provoca mucho polvo, no se cuenta con una ventilación adecuada. Todo esto influye en el comportamiento del personal hacia el trabajo y en la convivencia del mismo; además es una mala imagen que se brinda la tienda a los clientes.



9.- ¿Se siente motivado en su trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

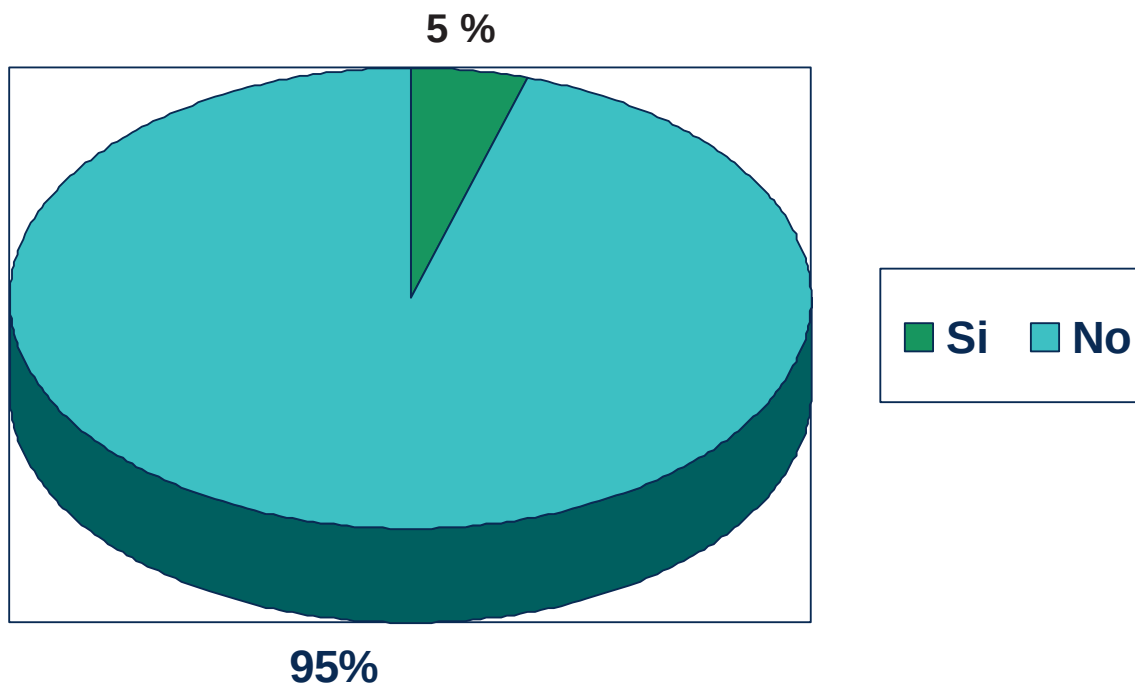
El 86% de los empleados encuestados no se sienten motivados en su trabajo.

El 14% dicen que en algún momento se sintieron motivados.

Lo anterior demuestra que el personal no es motivado de buena manera, por lo tanto no se impulsa al personal a actuar de forma eficiente, ya que no se satisfacen sus necesidades y por ende no se llega a la productividad esperada y deseada por parte del recurso humano.



10.- ¿La organización lo hace sentir valioso como empleado?



Análisis de los resultados arrojados:

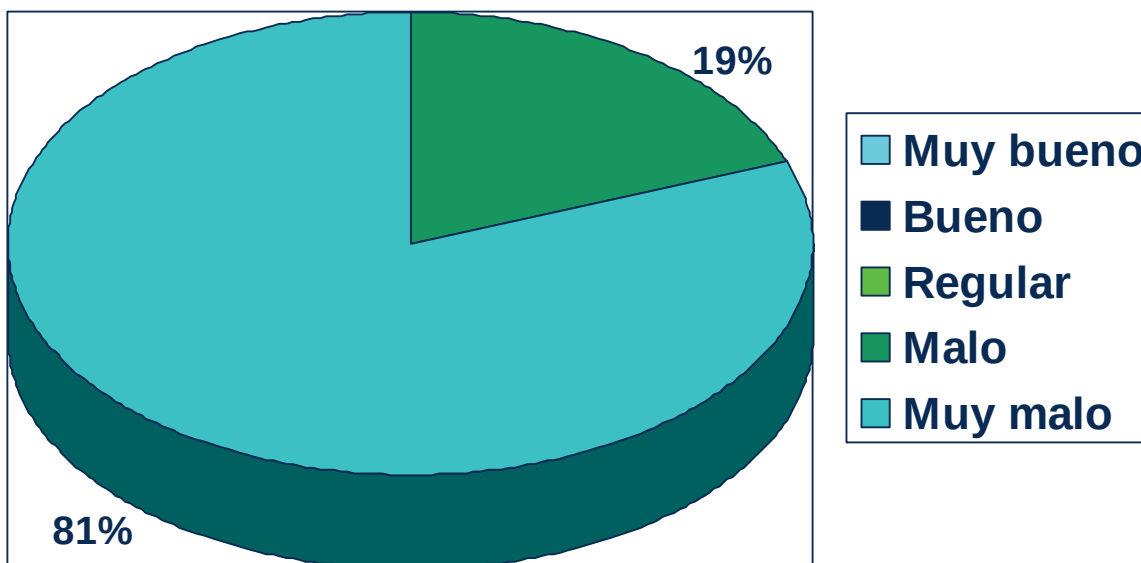
El 95% de los empleados encuestados expresan que la organización no los hace sentir valiosos.

El 5% dicen que la organización en ocasiones los hace sentir valiosos.

Como la organización no es capaz de motivar a su personal, los empleados no se sienten parte de la misma, se sienten rechazados. Todo esto provoca que los empleados no se comprometan con la organización y no hagan su trabajo de forma adecuada.



11.- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

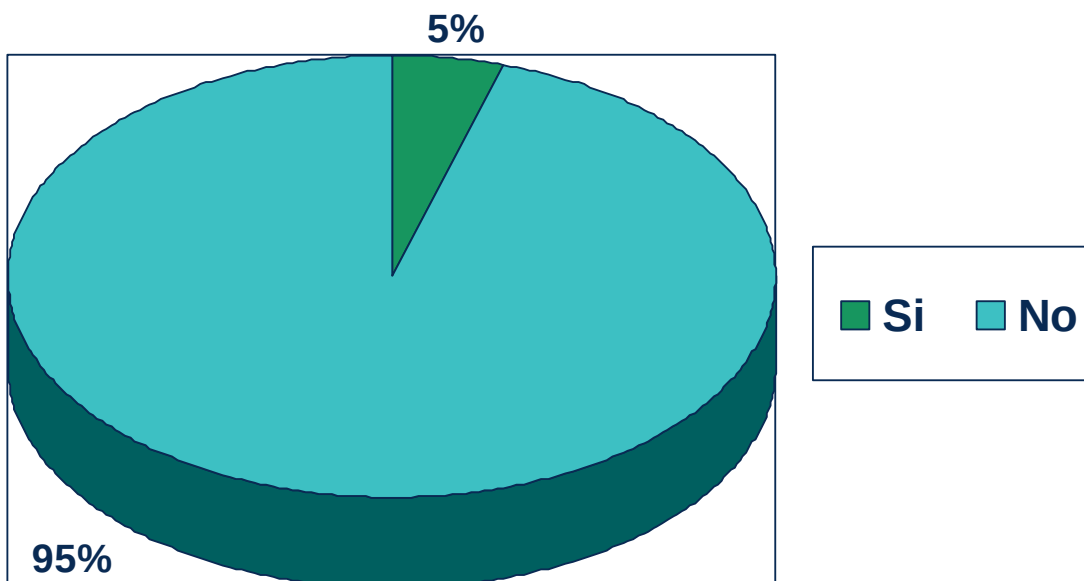
El 81% de los empleados encuestados consideran un ambiente de trabajo muy deficiente.

El 19% consideran un ambiente de trabajo deficiente.

El ambiente de trabajo en la organización es disfuncional, lo cual provoca que no existan equipos de trabajo, sino entes aislados que trabajan por un objetivo personal, esto conlleva varios problemas como improductividad, el no cumplimiento de los objetivos, un ambiente caracterizado por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.



12.- ¿Cree que el sueldo que percibe es justo, comparado con otras organizaciones?



Análisis de los resultados arrojados:

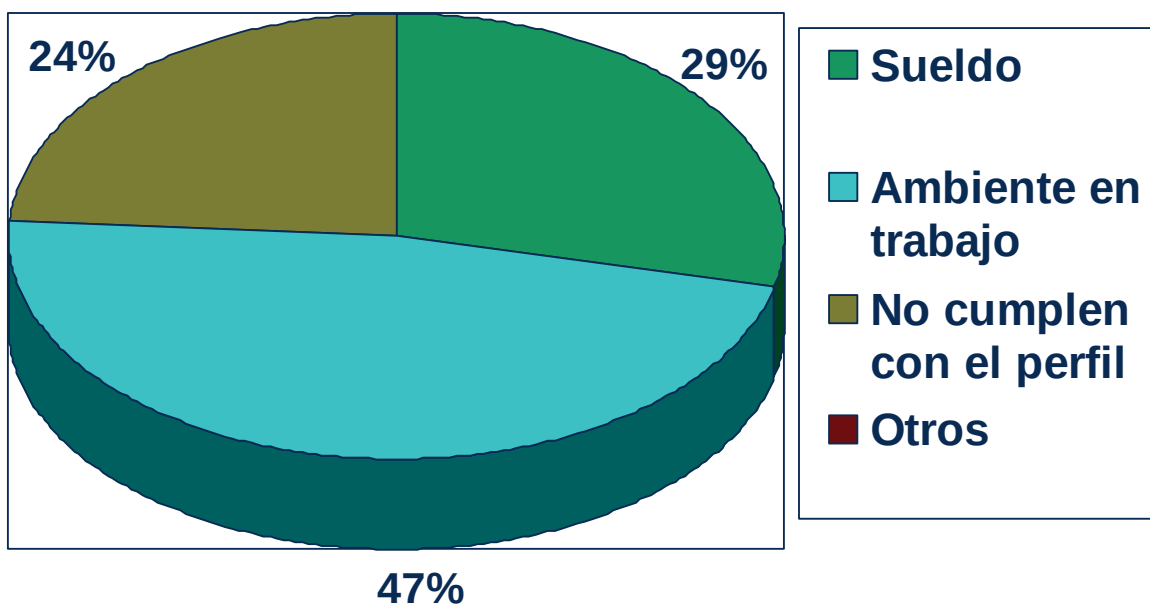
El 95% de los empleados encuestados no están satisfechos en el sueldo que perciben.

El 5% están satisfechos con su sueldo.

El sueldo que brinda la organización no satisface las necesidades de sus empleados, lo cual origina una búsqueda constante de otro empleo, además de que la organización integra el sueldo de manera tal que perjudica a sus empleados, el sueldo se integra con el salario mínimo, aunado con diferentes bonos como el de asistencia, puntualidad, disciplina, productividad, logro de los objetivos.



13.- ¿Cuál cree que sea la causa del alto índice de rotación de personal?



Análisis de los resultados arrojados:

El 47% de los empleados encuestados señala que la causa del alto índice de rotación de personal es el ambiente disfuncional de trabajo que persiste en la organización.

El 29% de los empleados señalan que la razón del alto índice de rotación de personal es el bajo sueldo que brinda la organización.

El 25% de los empleados expresan que el alto índice de rotación de personal es porque el personal contratado no cumple con el perfil, lo cual lleva a que no se sienta satisfecho con su trabajo.

En la organización existen varios y graves problemas, entre ellos se muestran deficiencias en procesos esenciales para el logro de los objetivos, como el de reclutamiento y selección de personal, la motivación hacia los empleados, un sueldo justo, etc., los cuales crean un ambiente desfavorable.

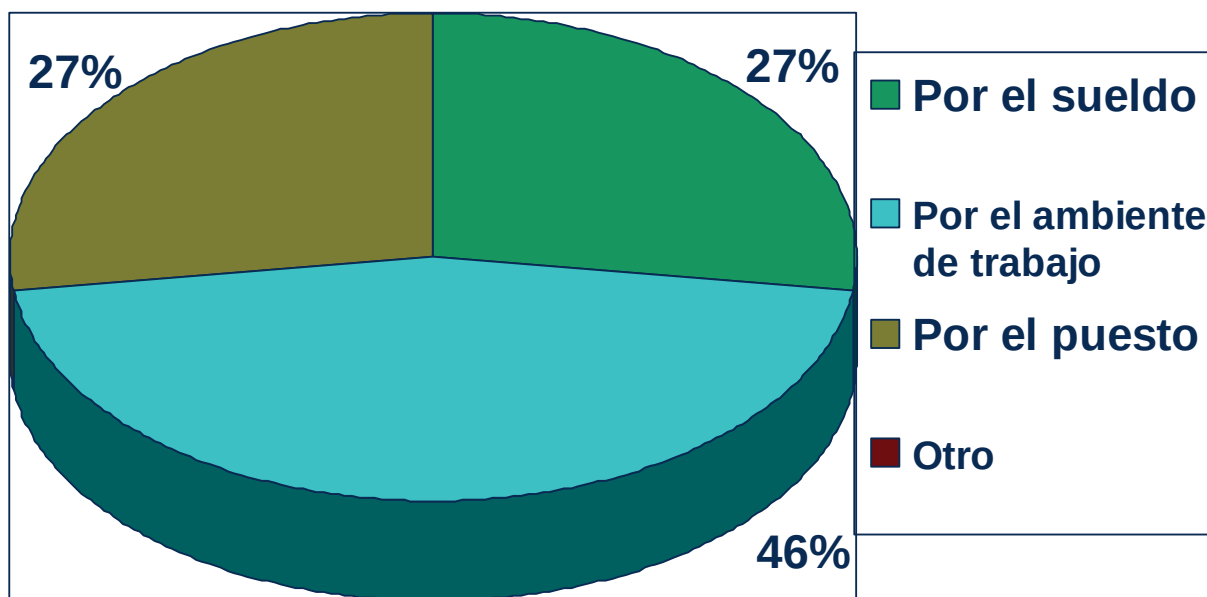


ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO No. 2

BAJAS DEL DEPARTAMENTO DE CAJAS Y
VENTAS DE LA ORGANIZACIÓN, EN LOS
ÚLTIMOS 3 MESES.



1.- ¿Cuál fue el motivo de su separación con la organización?



Análisis de los resultados arrojados:

El 46% de los ex-empleados encuestados renunciaron porque el ambiente de trabajo era disfuncional.

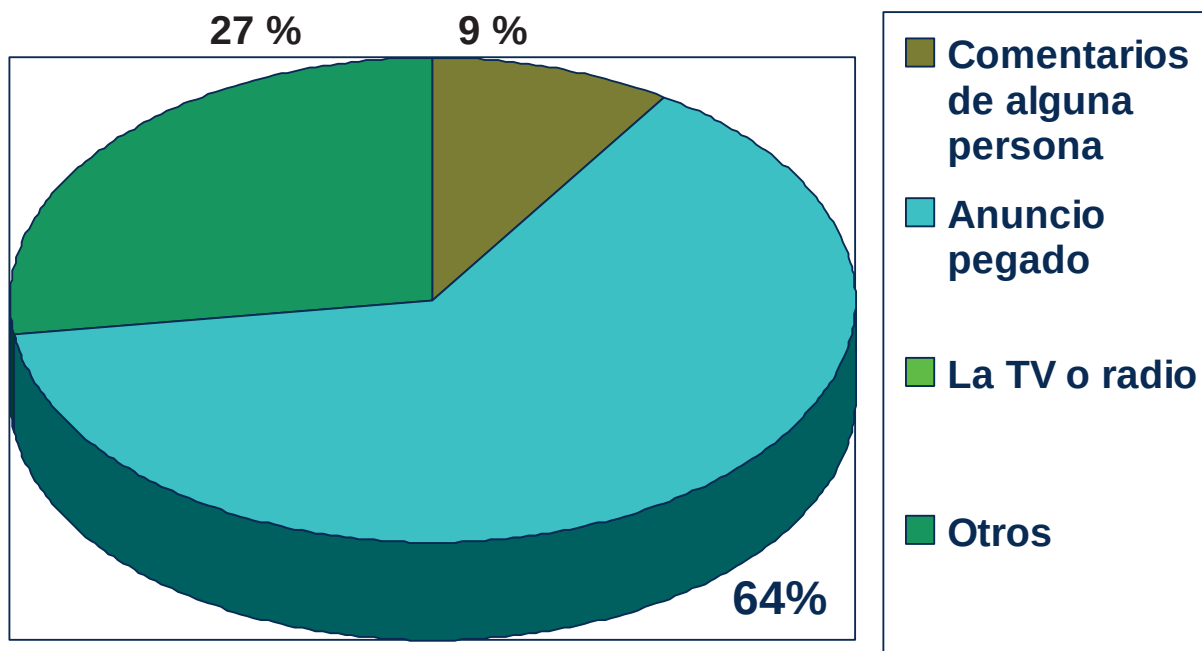
El 27% de los ex-empleados renunciaron por el bajo sueldo que percibían.

El 27% de los ex-empleados renunciaron porque no se sentían satisfechos con el trabajo que desempeñaban.

El total de bajas de la organización en los últimos tres meses fueron por renuncia ninguno fue por despido, lo cual denota un serio problema en la organización, no existe un buen ambiente de trabajo, no brinda sueldos justos, y selecciona mal a su personal.



2.- ¿Cómo se entero del trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

El 64% de los ex-empleados encuestados se enteraron del trabajo por un anuncio pegado en la entrada a la tienda.

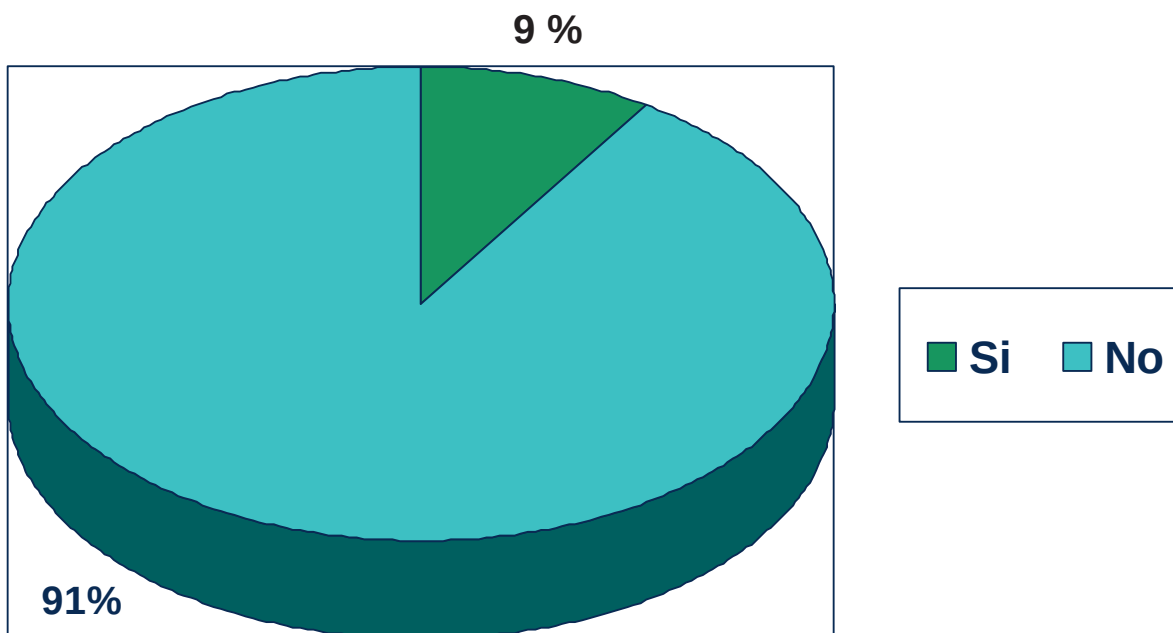
El 27% se enteraron porque le preguntaron directamente a algún miembro de la organización.

El 9% se enteraron por comentario de algún amigo que no pertenece a la organización.

El medio de reclutamiento no es el apropiado para la organización, porque limita a los posibles candidatos, ya que la gente que se enteró de la vacante por lo general vive cerca de la tienda o es cliente de la misma.



3.- ¿Cree que organización lleva a cabo de forma adecuada el reclutamiento de personal?



Análisis de los resultados arrojados:

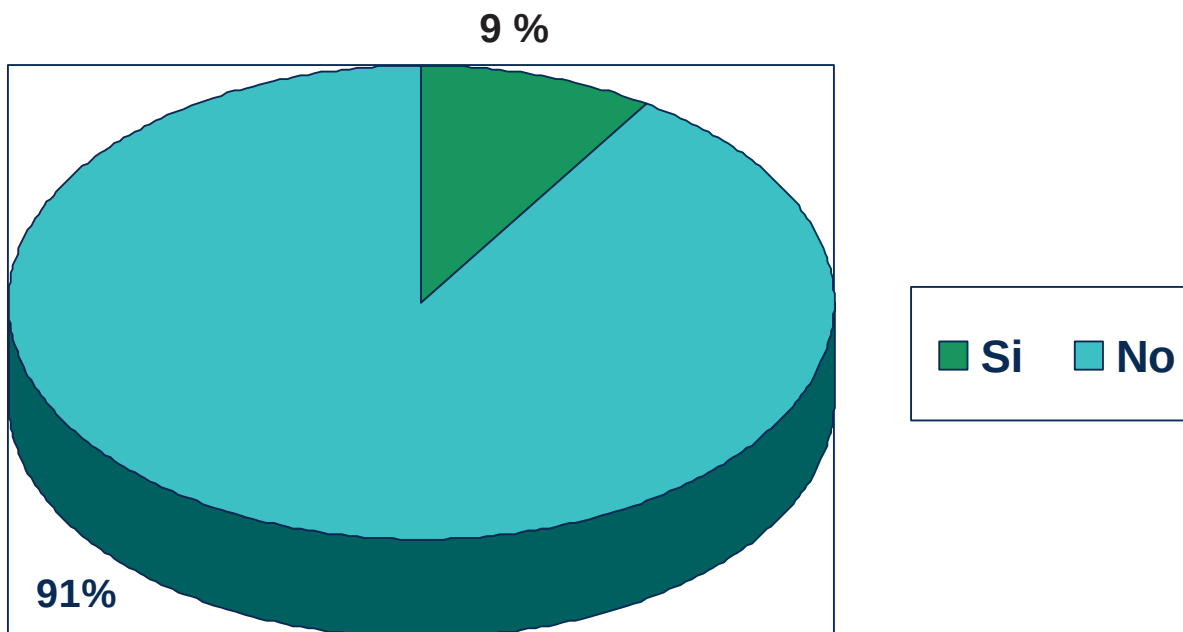
El 91% de los ex-empleados encuestados expresan que la organización no lleva acabo de forma adecuada el reclutamiento.

El 9% dice que la organización lleva de forma adecuada su reclutamiento.

Debido a que el medio de reclutamiento es deficiente, no se puede reclutar de buena forma a los posibles candidatos, ya que se segmenta a los candidatos que viven por la zona, lo cual origina candidatos deficientes.



4.- ¿La organización selecciona bien a su personal?



Análisis de los resultados arrojados:

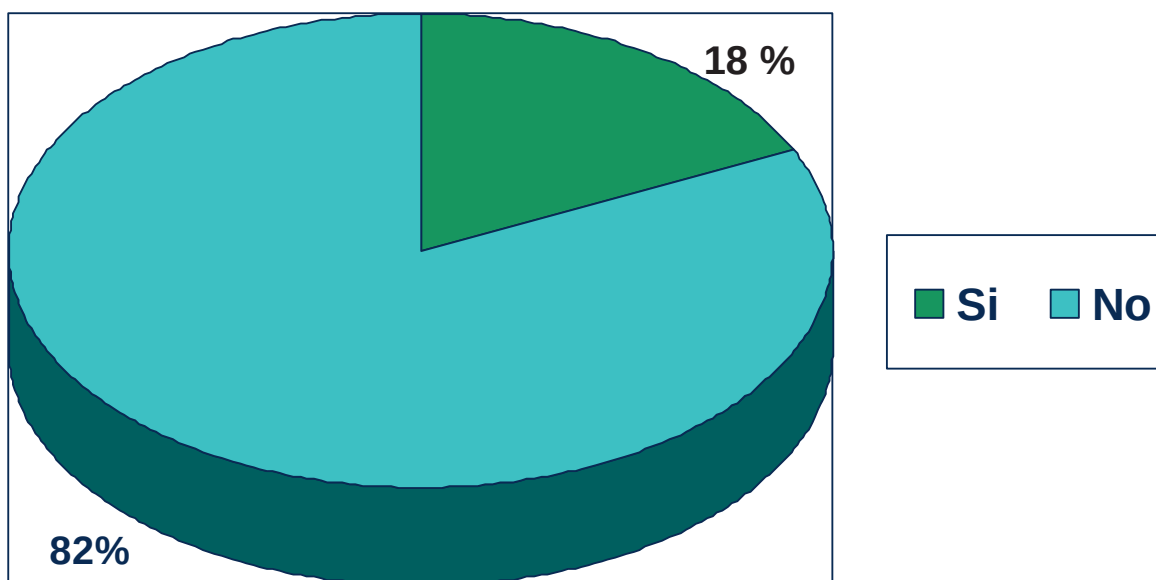
El 91% de los ex-empleados encuestados expresan que la organización no realiza un proceso de selección eficiente.

El 9% dicen que la organización hace de forma correcta el proceso de selección.

Si el proceso de reclutamiento fue deficiente, no se puede llevar a cabo un proceso de selección satisfactorio, por lo cual no se elige al candidato que mejor cumpla con el perfil solicitado por la vacante.



5.- ¿Dentro de la organización estaba ubicado en el puesto que le permitía realizar lo que mejor sabe hacer?



Análisis de los resultados arrojados:

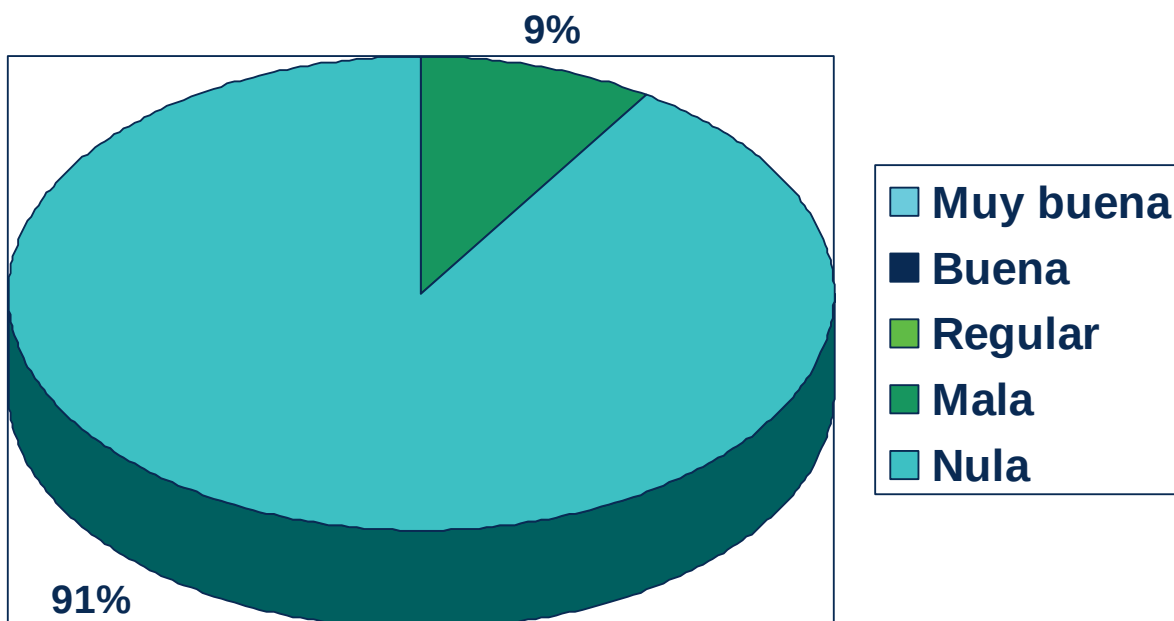
El 82% de los ex-empleados encuestados señalan que no estaban ubicados en el puesto correcto.

El 18% señalan que estaban ubicados en el puesto correcto.

La organización al no llevar el proceso de selección de forma eficiente, no elige al personal adecuado para el puesto, y por consiguiente el empleado no se siente satisfecho en el mismo y no se desempeña de la mejor manera.



6.- La capacitación que brinda la organización es:



Análisis de los resultados arrojados:

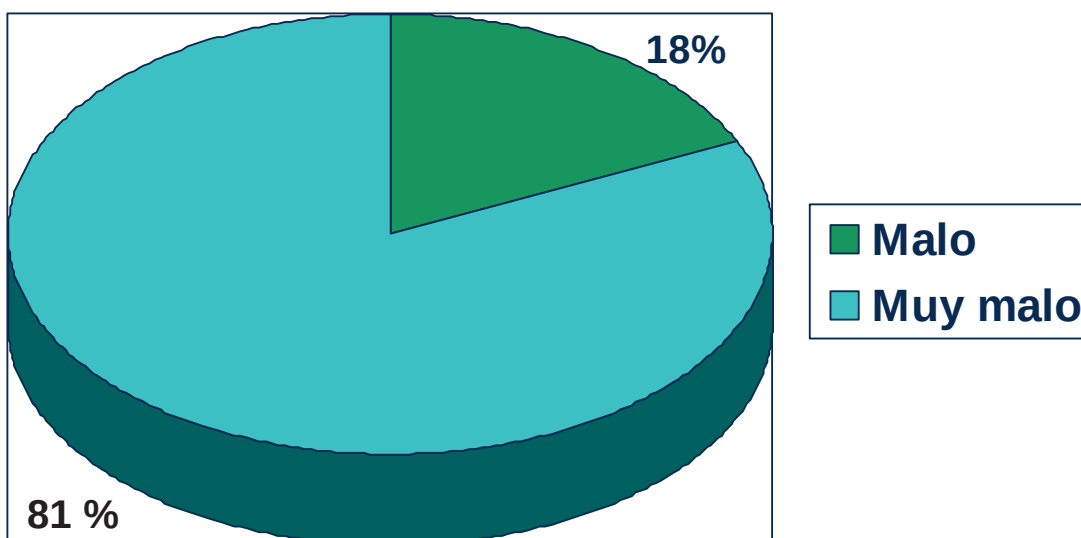
El 91% de los ex-empleados encuestados señalan que la organización no les brindó ningún tipo de capacitación durante el tiempo que estuvieron laborando.

El 9% señalan que se les brindo un curso por parte de un proveedor.

La organización no brinda capacitación, a veces se ofrecen cursos de algún producto, pero estos los realizan los proveedores y de manera espontánea e intermitente. Esto origina deficiencia en el trabajo y falta de conocimiento profundo de los productos que se comercializan, lo cual trae consigo una baja productividad.



7.- ¿Qué opinión tiene de quien fue su jefe?



Análisis de los resultados arrojados:

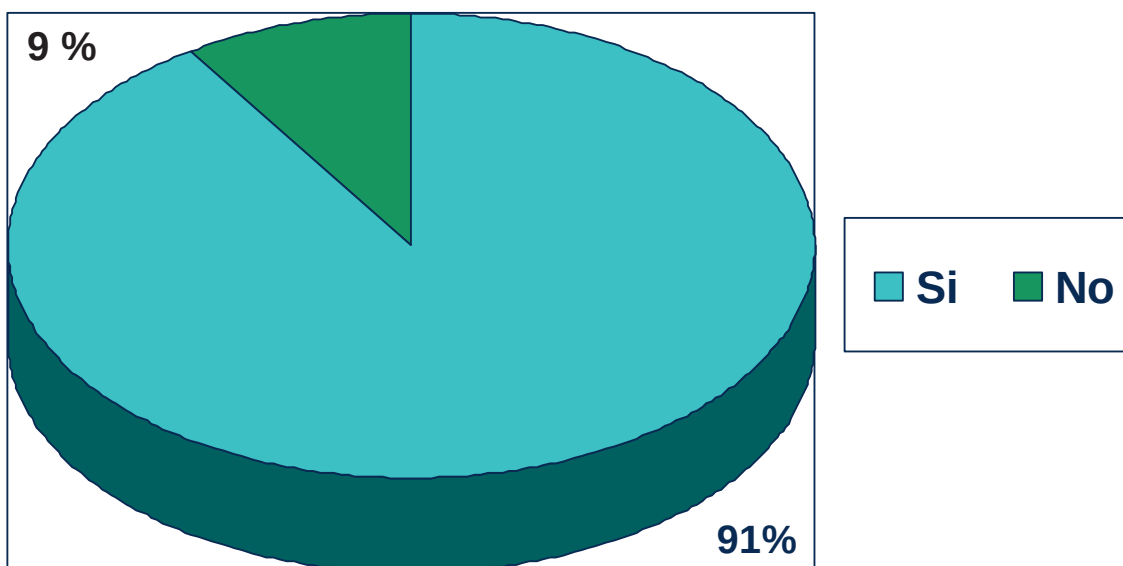
El 81% de los ex-empleados encuestados señalan que su jefe ni cumple con el perfil.

El 19% señalan que además de no cumplir con el perfil, no le daba importancia a la organización.

El líder de la organización no es la persona adecuada para cubrir este demandante puesto, por lo que no hay alguien que dirija al grupo, que los comprometa, que los escuche y que resuelva problemas.



8.- ¿Contaba con las herramientas necesarias para llevar a cabo de forma correcta su trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

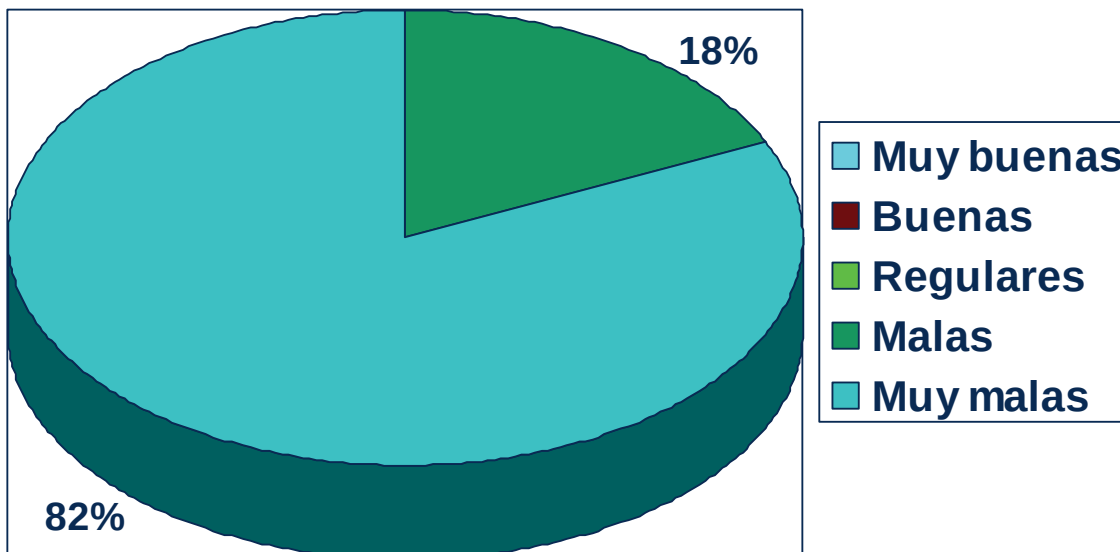
El 91% de los ex-empleados encuestados señalan que contaban con la herramienta necesaria para realizar su trabajo.

El 9% señalan que no contaban con la herramienta necesaria.

En términos generales los ex-trabajadores contaban con la herramienta necesaria para realizar de buena forma su trabajo, pero no se lleva un buen control del mismo, ya que si se les extraviaba alguna herramienta, tomaban otra de los productos que se tienen destinados a la venta.



9.- ¿Cómo eran las características físicas de su lugar de trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

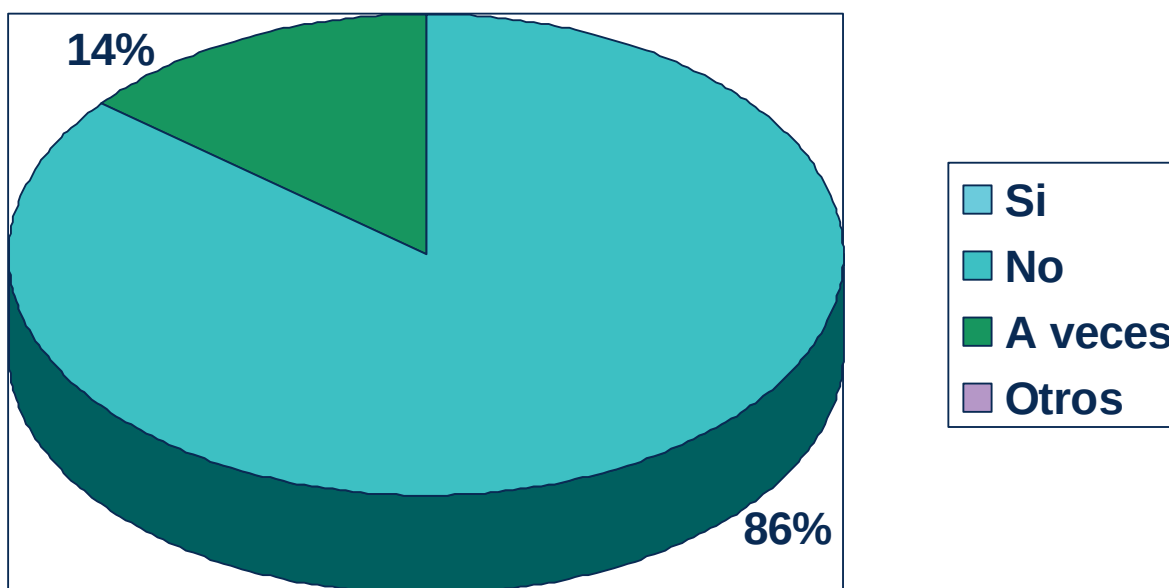
El 82% de los ex-empleados encuestados señalan que las características de trabajo eran muy deficientes.

El 18% señalan que eran deficientes.

Las características físicas del lugar de trabajo son muy deficientes, estas no permiten que se realice de buena forma el trabajo. Ya que esta es una bodega adaptada como tienda de autoservicio, lo cual no permite que fluyan de forma efectiva los procesos.



10.- ¿Se sintió motivado en su trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

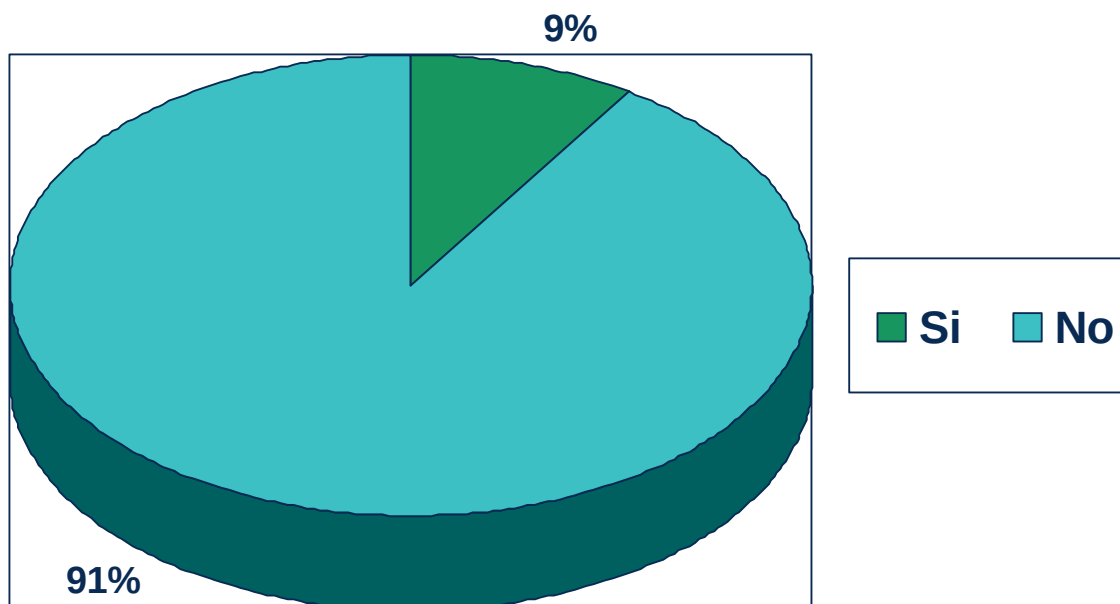
El 86% de los ex-empleados encuestados señalan que no fueron motivados por parte de la organización.

El 14% señalan que a veces recibían algún tipo de motivación.

No se recibió motivación suficiente por parte de la organización, lo cual trajo consigo serios problemas como el desinterés de los empleados por cumplir de buena forma su trabajo, una actitud apática e improductiva.



11.- ¿La organización lo hacía sentir valioso como empleado?



Análisis de los resultados arrojados:

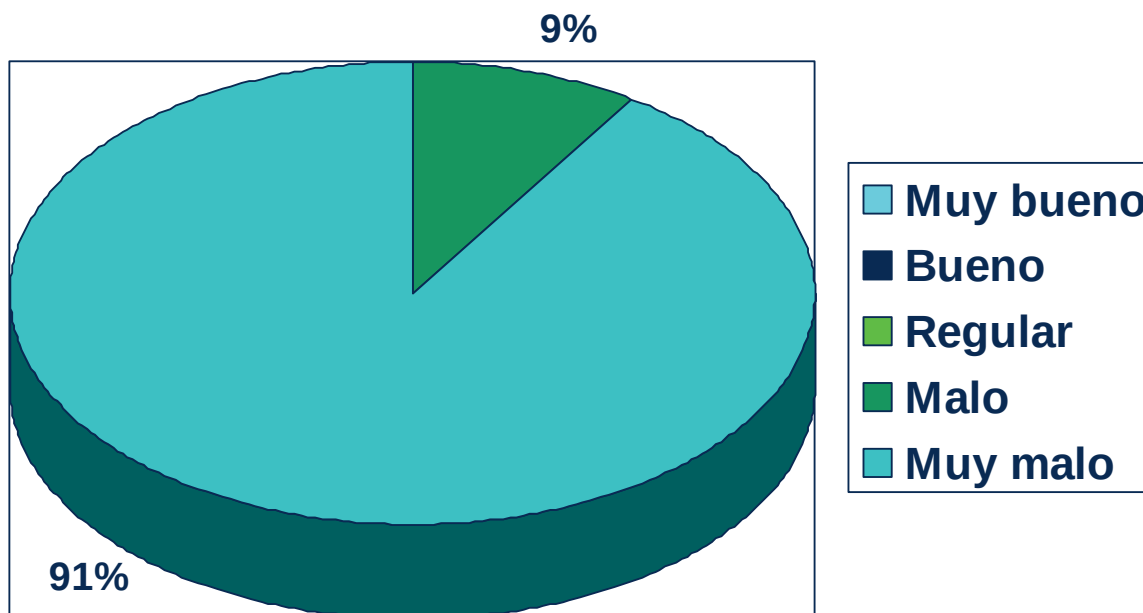
El 91% de los ex-empleados encuestados señalan que la organización no los hacía sentir valiosos.

El 9% señalan que en ocasiones esporádicas la organización los hacía sentir valiosos.

Como la organización no motiva a su personal, tampoco los hace sentir valiosos, esto trae consigo frustración por parte de los empleados, bajo rendimiento e incluso disgusto con la organización, lo que provoca un ambiente tenso de trabajo.



12.- ¿Cómo era el ambiente de trabajo?



Análisis de los resultados arrojados:

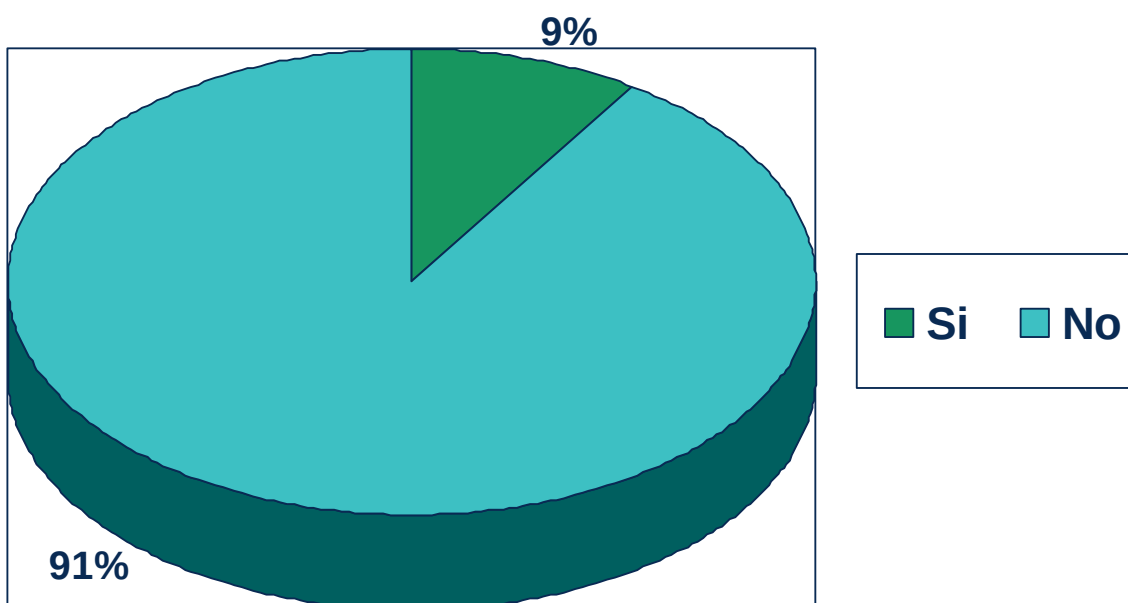
El 91% de los ex-empleados encuestados señalan que el ambiente de trabajo era frustrante.

El 9% señalan que el ambiente de trabajo era disfuncional.

Debido a todos los problemas que arrastra la organización, ésta llegó a un ambiente de trabajo muy desagradable, sin objetivos comunes, simplemente los empleados cumplían con sus horas de trabajo y en su tiempo libre buscaban empleo en otras organizaciones.



13.- ¿Cree que el sueldo que percibía era justo, comparado con otras organizaciones?



Análisis de los resultados arrojados:

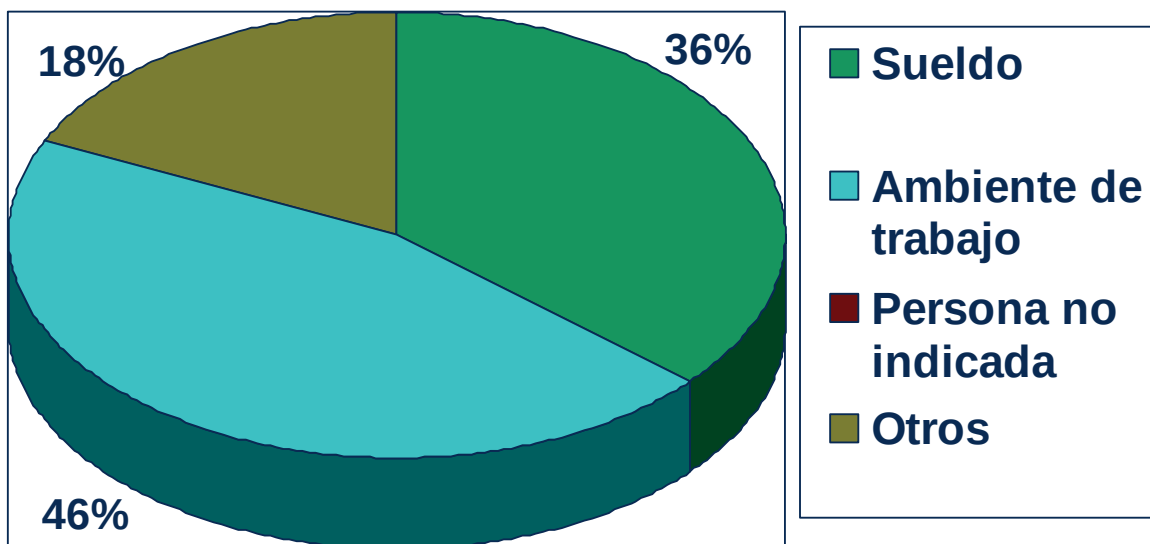
El 91% de los ex-empleados encuestados señalan que la organización no paga lo justo.

El 9% señalan que la organización paga bien.

La organización además de no propiciar un ambiente de trabajo agradable, no remunera de buena forma a su personal, lo cual trae consigo más problemas en la actitud de los miembros de la tienda y un desinterés por el trabajo realizado.



14.- ¿Cuál cree que sea la causa del alto índice de rotación de personal?



Análisis de los resultados arrojados:

El 46% de los ex-empleados encuestados señalan que el motivo por el cual existe un alto índice de rotación de personal es el mal ambiente de trabajo.

El 36% señalan que el origen del alto índice de rotación de personal es el bajo sueldo que proporciona la organización.

El 18% señalan que son los dos puntos mencionados anteriormente los que inciden en el alto índice de rotación de personal.

Las causas principales que originan un alto índice de rotación de personal en esta organización son: el ambiente disfuncional de trabajo y el bajo sueldo percibido por los empleados.



4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.



4. Conclusiones y recomendaciones.

Con frecuencia se ha señalado que el factor humano es el más importante dentro de la organización, ya que de ellos depende que la organización logre alcanzar resultados de máxima eficiencia; es decir, de la cooperación y actitud que de ellos provengan, se obtendrán resultados esperados dentro de todos los departamentos de la misma.

La conservación de un empleado comienza mucho antes de su primer día de trabajo. Se inicia cuando descubrimos el puesto que planeamos cubrir. Se influye en la conservación del empleado cuando lo entrevistamos y le damos la oportunidad de entrevistarnos.

La retención también se inicia cuando acepta nuestra oferta y comienza el proceso de convertirse en nuestro empleado. Todo lo que hacemos antes de sus primeros días de trabajo influye en nuestra capacidad de conservarlo una vez que está aquí.

La retención de personal no es un tema exclusivo del departamento de recursos humanos. Se trata en realidad de un problema que afecta a toda la organización y, por esta razón, es importante que sea entendido como tal, ya que todos los directivos de la organización deben estar comprometidos en la solución.

La rotación de personal, por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando es elevada se vuelve un factor de perturbación, especialmente cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo. Lo cierto es que a largo y mediano plazo, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia.



La organización tiene varios problemas, los cuales originaron que los miembros que conforma la organización no se sientan a gusto, y por ende ésta presente un elevado índice de rotación de personal, debido a distintos factores: entre los cuales destacan por su grado de importancia los siguientes:

1. La organización no cuenta con un proceso de reclutamiento y selección eficaz, no emplean fuentes de reclutamiento adecuadas a lo que se busca y por lo tanto no seleccionan al mejor candidato, además de que no se tiene el perfil del puesto, lo cual hace que busquen personal por intuición y no por lo que requiere el puesto. Por lo que se sugiere:

Establecer un área para el manejo efectivo de recursos humanos, así como rediseñar la estructura de la organización, lo que permitirá cubrir los puestos que se requieren para el logro de los objetivos.

Crear un perfil de puestos que permita establecer las características que debe cumplir el personal para dicha vacante, lo que permitirá definir un mecanismo de búsqueda y con ello una mejor asertividad del personal requerido.

Implementar un nuevo medio de reclutamiento que coadyuve al ya implementado, algún convenio con instituciones educativas (ya sea a nivel licenciatura o técnico) para que esta le proporcione posibles candidatos, lo cual permitirá una depuración de mejores candidatos.

Realizar mecanismos que permitan una selección de personal eficiente, en la que se incluya una entrevista tanto del encargado de recursos humanos como del jefe inmediato.



2. No se tiene un proceso de capacitación, los empleados aprenden de forma individualizada y no conjunta, lo cual no permite al personal desarrollarse de buena manera y de forma constante y continua, para que éste realice su trabajo correctamente y además una capacitación adecuada les da, al personal, la seguridad de sentirse miembros apreciados por la organización. Por lo que se sugiere:

Crear procesos que permita al trabajador la obtención de capacidades y conocimientos técnicos con lo cual se: incrementaría la productividad, la eficiencia del trabajador, se prepararía al trabajador de buena forma, se promovería un ambiente de mayor seguridad en el empleado, se mejorarían los sistemas y procedimientos administrativos, así como contribuir a la reducción de quejas por parte del personal y se elevar la moral de trabajo, se facilitaría la supervisión del personal, se contribuiría en la reducción del movimiento de personal, de los accidentes y de los costos de operación.

3. La organización no motiva a sus trabajadores, y ésta es muy importante ya que para todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas. Por lo que se sugiere:

Crear conciencia en los directivos de la importancia que tiene la motivación en el individuo, así como identificar las acciones que motiven al personal, se tiene que conocer y valorar al personal e involucrarlo y hacerlo sentir parte de la organización.



4. El ambiente interno de la organización es muy denso y ríspido, por lo cual no hay equipos de trabajo, sino grupos aislados que buscan intereses particulares. Por lo que se sugiere:

Fijar de manera clara y oportuna los objetivos que tiene la organización, así como sensibilizar e involucrar a los miembros de la misma en cuanto a la importancia que estos tienen, se debe realizar equipos de trabajo bien estructurados, y encaminar todas las acciones para el logro de los objetivos

5. El trabajo que realiza el personal, comparado con la remuneración económica que brinda la organización, no es recompensada de forma adecuada, por lo tanto el sueldo que esta organización ofrece es bajo, comparado con otras organizaciones de su mismo ramo. Por lo que se sugiere:

Realizar una serie de análisis en cuanto a los sueldos que proporcionan organizaciones similares, el margen de utilidad tanto real como potencial de la organización y las repercusiones en la productividad que los trabajadores tienen por el sueldo percibido, lo cual permitirá determinar de buena forma la política salarial de la organización.



6. La supervisión que existe en la organización no es llevada a cabo de forma efectiva, ésta requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente al personal. Por lo que se sugiere:

Propiciar una supervisión más que vigilante sea capacitante, lo cual permitirá que el personal pasara de ser pasivo a ser activo y polivalente, que tome decisiones por el mismo, pero a su vez este sea responsable.

7. No se cuenta con un manual de organización, el cual es indispensable para que el trabajo de lleve a cabo conforme a lo planeado, no existe un documento que muestre de forma precisa la estructura de la organización, las unidades que la integran y las funciones de cada departamento. Por lo que se sugiere:

Elaborar un manual de organización, el cual permita dar a conocer la estructura de la organización, las unidades que la integran y las funciones de cada departamento, así como, coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la eficiencia y uniformidad en el trabajo



5. BIBLIOGRAFÍA.



5. Bibliografía.

Para realizar la siguiente investigación, se tomo como referencia la siguiente bibliografía:

- Joaquín Rodríguez Valencia, administración moderna de personal, ed. Thomson, séptima edición, 2007, México D.F, páginas 93, 150 – 160, 245 – 257, 278 - 281.
- Idalberto Chiavenato, administración de recursos humanos, ed. MC. Graw Hill, octava edición, 2007, México D.F, páginas 47 – 59, 135, 149, 154 – 165, 169 – 191, 388.
- L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa, administración de recursos humanos para el alto desempeño, ed. Trillas, quinta edición, 2001, México D.F., páginas 687-688.
- William B. Werther, Jr. Ph. D., Keith Davis, Ph. D, administración de personal y recursos humanos, ed. Mc Graw Hill, quinta edición, 2000, México D.F., página 111.
- Agustín Reyes Ponce, administración de personal relaciones humanas, ed. Limusa, primera edición, 2001, México D.F., páginas 163-166.
- Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, ed. Mc Graw Hill, onceava edición, 2003, México D.F., páginas 251-253.



- Suzanne Dibble, conserve a sus empleados valiosos, ed. Oxford, primera edición, 2001, México D.F., páginas 29-31.
- Revista Franquicias y Negocios, editada y publicada por Objetivos Adhoc, S. de R.L. de C.V., México D.F., año abril del 2007, número 26, ed. Impulsando Emprendedores, Director general y editorial Néstor Hernández Morales, páginas 46-47.
- Revista Pyme Administrate Hoy, publicación de sistemas de información contable y administrativa computarizados, S.A. de C.V., México D.F., año julio del 2007, número 160, ed. Gasco sicco, páginas 19-26.
- Distintas páginas de Internet como:
<http://www.emagister.com>
<http://www.gmcfactorhumano.com>
<http://www.gestiopolis.com>



6. ANEXO.



6. Anexo.

6.1. Formatos de los cuestionarios empleados.

- Cuestionario para personas que laboran en la organización:

2.1. Reclutamiento

1 ¿Cómo se entero de este trabajo?

- a) Comentario de alguna persona b) Anuncio pegado
c) La TV o radio d) Otros _____

2. ¿Cree que lleva a cabo de forma adecuada el reclutamiento?

- a) Sí b) No ¿Por qué?

2.2. Selección de personal

3.- ¿La organización selecciona bien a su personal?

- a) Sí b) No ¿Por qué?

4.- ¿Dentro de la organización esta ubicado en el puesto que le permite realizar lo que mejor sabe hacer?

- a) Sí b) No ¿Por qué?



2.3. Capacitación y desarrollo

5.- La capacitación que brinda la organización es:

- a) *Muy buena* b) *Buena* c) *Regular* d) *Mala* e) *Nula*

¿Por qué?

6.- ¿Qué opinión tiene de su jefe?

- a) *Muy buena* b) *Buena* c) *Regular* d) *Mala* e) *Muy mala*

¿Por qué?

7.- ¿Cuenta con las herramientas convenientes para llevar a cabo de forma correcta su trabajo?

- a) *Sí* b) *No* c) *A veces* *¿Por qué?*

8.- ¿Cómo son las características físicas de su lugar de trabajo?

- a) *Muy buenas* b) *Buenas* c) *Regulares* d) *Malas* e) *Muy malas*

¿Por qué?

2.4. Motivación

9.- ¿Se siente motivado en su trabajo?

- a) *Sí* b) *No* c) *A veces* *¿Por qué?*

10.- ¿La organización lo hace sentir valioso como empleado?

- a) *Sí* b) *No* *¿Por qué?*

11.- ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

- a) *Muy bueno* b) *Bueno* c) *Regular* d) *Malo* e) *Muy malo*

¿Por qué?



12.- ¿Cree que el sueldo que percibe es justo, comparado con otras organizaciones?

a) Sí b) No ¿Por qué?

13.- ¿Cuál cree que sea la causa del alto índice de rotación de personal?

a) Sueldo b) Ambiente de trabajo c) No cumplen con el perfil

d) Otros_____ ¿Por qué?

Sugerencias y comentarios

Observaciones



- Cuestionario para personas que laboraron en la organización:

2.1. Reclutamiento

1.- ¿Cuál fue el motivo de su separación con la organización?

- a) *El puesto que tenía no era lo que esperaba* b) *Denso ambiente de trabajo*
c) *Por el sueldo* d) *No se identificó con la organización* e) *Otro*_____

¿Por qué?

2.- ¿Cómo se entero del trabajo?

- a) *Comentario de alguna persona* b) *Anuncio pegado*
c) *La TV o radio* d) *Otros*_____ *¿Por qué?*

3.- ¿Cree que la organización lleva de forma adecuada el reclutamiento de personal?

- a) *Sí* b) *No* *¿Por qué?*

2.2. Selección de personal

4. ¿La organización selecciona bien a su personal?

- a) *Sí* b) *No* *¿Por qué?*

5.- ¿Dentro de la organización estaba ubicado en el puesto que le permitía realizar lo que mejor hace?

- a) *Sí* b) *No* *¿Por qué?*



2.3. Capacitación y desarrollo

6.- La capacitación que brinda la organización es:

- a) *Muy buena* b) *Buena* c) *Regular* d) *Mala* e) *Nula*

¿Por qué?

7.- ¿Qué opinión tiene de su jefe?

- a) *Muy buena* b) *Buena* c) *Regular* d) *Mala* e) *Muy mala*

¿Por qué?

8.- ¿Contaba con las herramientas necesarias para llevar a cabo de forma correcta su trabajo?

- a) *Sí* b) *No* *¿Por qué?*

9.- ¿Cómo eran las características físicas de su lugar de trabajo?

- a) *Muy buenas* b) *Buenas* c) *Regulares* d) *Malas* e) *Muy malas*

¿Por qué?

2.4. Motivación

10.- ¿Se sintió motivado en su trabajo?

- a) *Sí* b) *No* c) *A veces* *¿Por qué?*

11.- ¿La organización lo hacía sentir valioso como empleado?

- a) *Sí* b) *No* *¿Por qué?*

12.- ¿Cómo era el ambiente de trabajo?

- a) *Muy bueno* b) *Bueno* c) *Regular* d) *Malo* e) *Muy malo*

¿Por qué?



13.- ¿Cree que el sueldo que percibía era justo, comparado con otras organizaciones?

a) Sí b) No ¿Por qué?

14.- ¿Cuál cree que sea la causa del alto índice de rotación de personal?

a) Sueldo b) Ambiente de trabajo c) No cumplen con el perfil

d) Otros_____ ¿Por qué?

Sugerencias y comentarios

Observaciones