

UNIVERSIDAD MICHOACAN DE SAN
NICOLAS DE HIDALGO.

“LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN Y CAPACITACION DE PERSONAL”

ASESOR: M. EN A. LEONIDES LUVIANO FRUTIS

PASANTE: MARIA TERESA DIAZ ALFARO.

TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

MORELIA, MICH. JULIO 2007

INDICE

I.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

I.I.- EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SUS ETAPAS

I.I.I.- DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y PUESTOS.

I.III.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO

I.IV.- TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN

I.V.- LA ENTREVISTA: TIPOS, FUNCIONES Y TÉCNICAS.

I.VI.- SIMULACIONES DE TRABAJO Y ASSESSMENT CENTRES

I.VII.- LA CONTRATACIÓN

I.VIII.- LA INDUCCIÓN Y SU IMPORTANCIA

I.IX.- ROTACIÓN DE PERSONAL

II.- CAPACITACION Y DESARROLLO

II.I.- LA FUNCION DE LA CAPACITACION EN LA ORGANIZACIÓN

II.II.- FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO

II.III.- PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CAPACITACION

II.IV.- ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE LA CAPACITACION

II.V.- PLAN MAESTRO DE LA CAPACITACION

II.VI.- EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL IMPACTO DE LA CAPACITACION.

PREFACIO O JUSTIFICACIÓN

Tratar a las personas solo como recursos empresariales es ver el Árbol sin divisar el bosque;

Me refiero a la selección y reclutamiento de personal como el subsistema

De alimentación del recurso humano en una empresa de ahí La importancia de la aplicación, mantenimiento, desarrollo y control De los mismos.

Buscando con ello prever cual será la fuerza de trabajo y los Talentos humanos necesarios para la realización de la acción Organizacional futura.

Es por ello que en mi muy humilde opinión la fase dinámica En el elemento de la integración es la mas importante pues Es como si invitáramos a alguien a que pase a nuestra casa y Forme parte de nuestra familia. Y ahí depende el desarrollo de Este capital humano.

En consecuencia, el reclutamiento tiene como objetivo especificar Suministrar la materia prima para la selección; los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar Los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades De la organización.

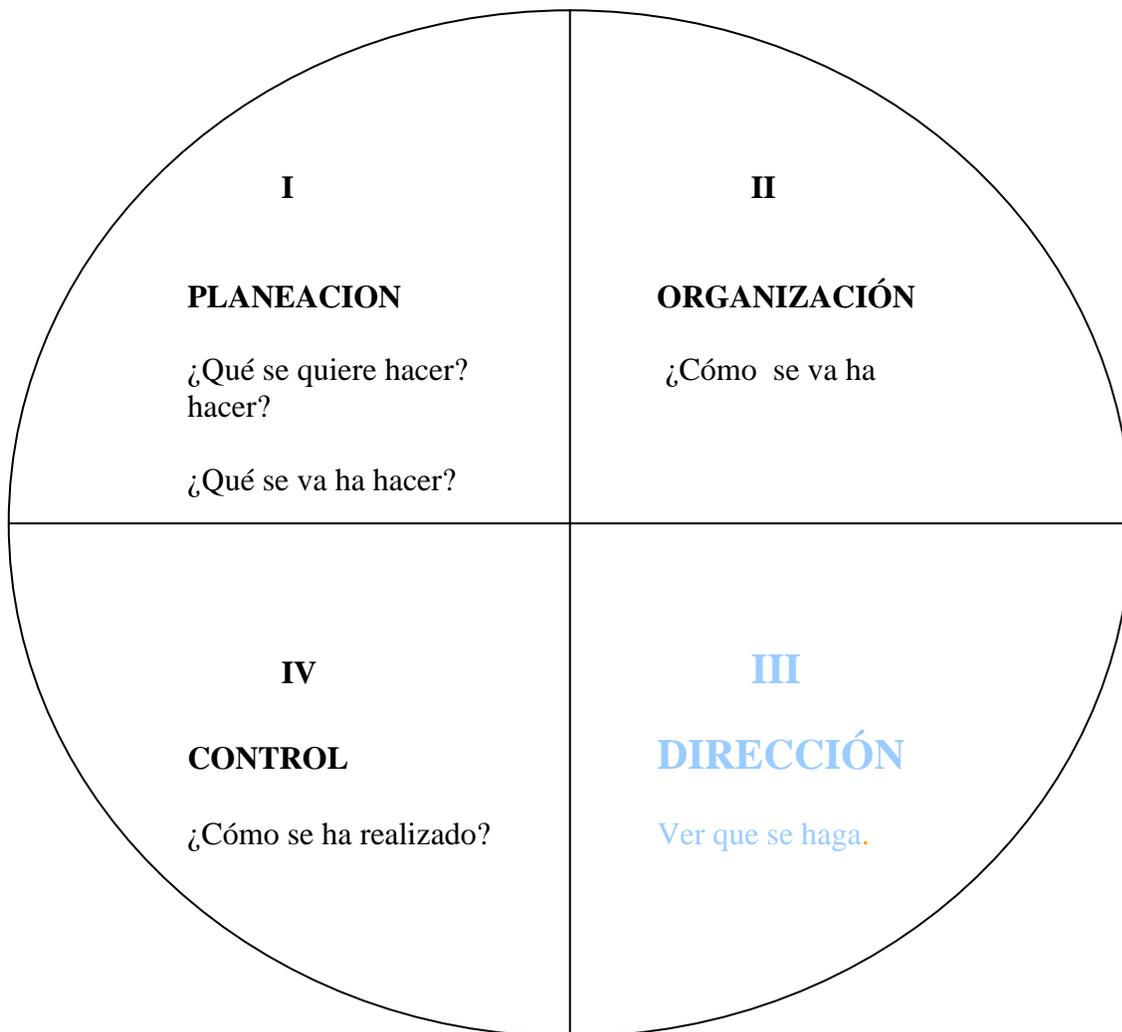
Logrando con ello.

- Reducir los costos operacionales de reclutamiento
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y selección
- Tener una mejor calidad de servicio del capital humano.
- Adecuación del hombre al cargo y

Eficiencia del hombre en el cargo.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Dentro de la etapa de la dirección comprende la integración a través de la cual se elige y se allega, de los recursos humanos y materiales necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas y ejecutar los planes.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

* **DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO:** es la obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
(Fundamentos de administración; Munich Galindo García Martines)

***RECLUTAMIENTO:** Tiene por objetivo hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma como despertando en ellos el interés necesario.

(Administración de empresas teoría y practica ; Agustín Reyes Ponce)

RECLUTAMIENTO: Escoger y Clasificar a los mejores candidatos para los puestos vacantes en la organización con la finalidad de conformar el equipo de trabajo.

(Ma. Teresa Díaz Alfaro)

DEFINICIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL; Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los mas aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado con una serie de cribas que bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

(Administración de empresas teoría y practica ; Agustín Reyes Ponce)

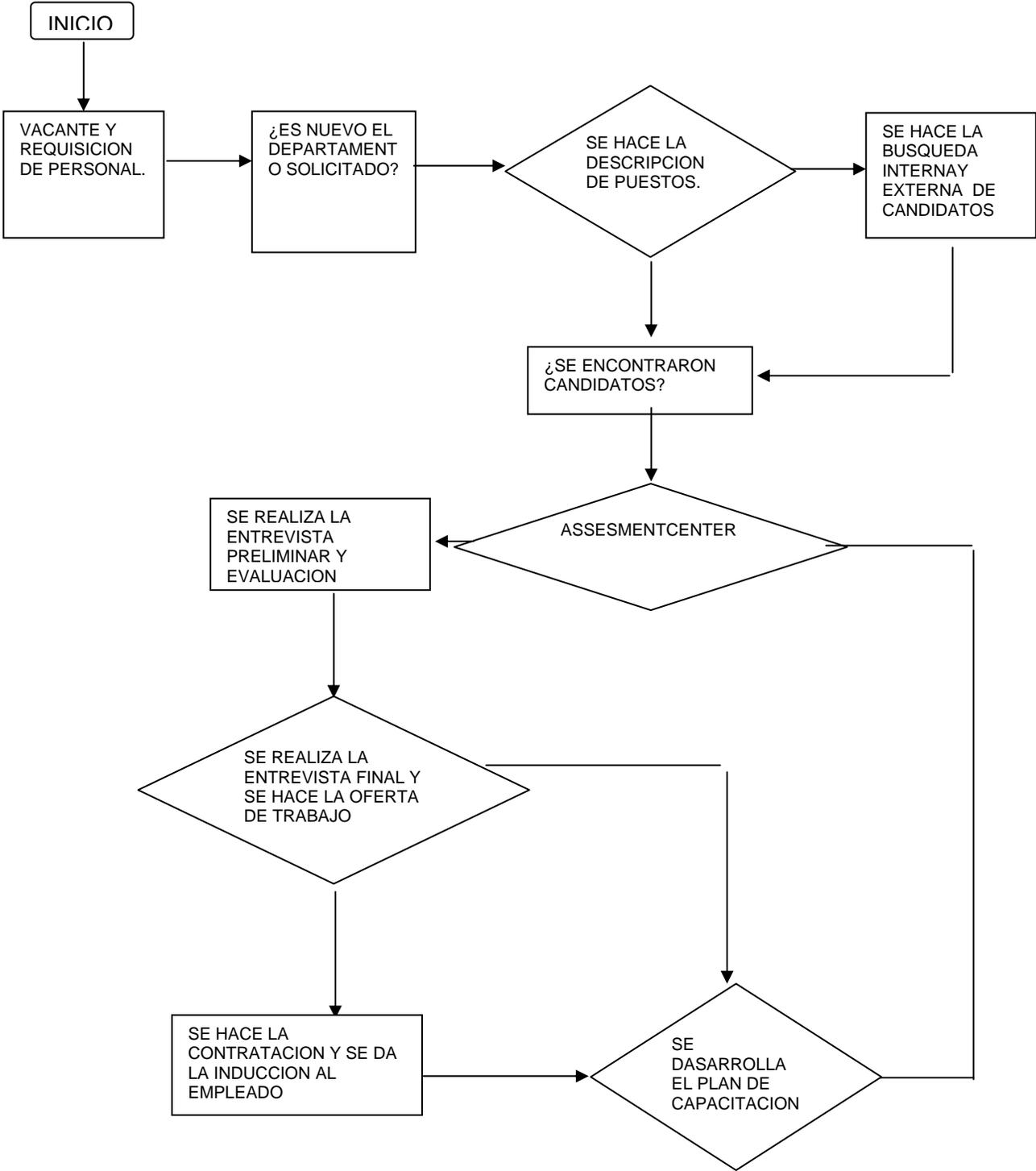
SELECCIÓN DE PERSONAL: Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diferentes candidatos al mas idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

(Fundamentos de administración; Munich Galindo García Martines)

SELECCIÓN: Conjunto de procedimientos evaluados y orientados a atraer candidatos hasta encontrar al personal adecuado para que forme parte de la empresa.

(Ma. Teresa Díaz Alfaro)

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SUS ETAPAS.
DIAGRAMA DEL PROCESO.



RECLUTAMIENTO

- :Proporciona candidatos suficientes para iniciar el proceso de selección.
- :Permite anticiparse a las necesidades de capital humano de la empresa antes de que se presenten.
- :Incrementa la afluencia de solicitantes que cubran las políticas de selección y requerimientos de los puestos vacantes.
- :Se enfoca en localizar y captar al mayor número posible de personas calificadas, al menor costo y en el menor tiempo posible.

SELECCIÓN

Proceso mediante el cual se elige en la forma más justa y objetiva posible al mejor candidato. Entre varios, cuyas características y competencia resulten ser compatibles con los requerimientos del puesto.

OBJETIVOS

- 1.-Alcanzar el nivel de eficiencia requerida para un puesto en el menor tiempo posible.
- 2.-Disminuir la curva de aprendizaje.
- 3.-Ubicar al candidato en el puesto adecuado que asegure su satisfacción y permanencia dentro de la empresa.
- 4.-Integrar a la organización capital humano con potencial para desarrollarlo a futuro.

DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE PUESTO

1. ORGANIZACIÓN
 - * Título del puesto
 - *Puesto al que reporta
 - *Area / Departamento
2. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO
3. PRINCIPALES FUNCIONES
 - Tiempo asignado a cada función %
4. INDICADORES DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO
5. RELACIONES DEL PUESTO
6. PERFIL DEL PUESTO
 - Requisitos: Escolaridad, sexo, edad, experiencia, licencias, etc.
 - Conocimientos
 - Habilidades
 - Competencias

FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

DEFINICIONES DE FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

FUENTES

Sitios donde se pueden encontrar a los Aspirantes para determinados puestos dentro de las empresas así mismo existen varias fuentes de reclutamiento.

MEDIOS

Formas de atraer a los candidatos a ocupar Un puesto dentro de la empresa solicitadora.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO (FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS)

Se determinan con base en:

1.-LOS PERFILES Y REQUISITOS DE LOS PUESTOS

2.-LAS FUENTES UTILIZADAS PREVIAMENTE QUE HAN PROBADO SER MÁS EFECTIVAS

A) Fuentes Internas:

- :Bolsa de trabajo Interna
- :Personal Eventuales
- :Publicación Interna, tableros, Intranet
- :Referencia Interna (Recomendación)
- :Transferencia

B) Fuentes Externas y Medios:

- : Agencias de Colocación
- : Asociaciones y Bolsas de Trabajo
- : Feria de Empleo
- : Grupos de Intercambio y Otras Empresas
- : Headhunters
- : Iniciativa Propia
- : Instituciones Educativas
- : Manta o Cartel en Sitio
- : Periódico
- : Proveedores
- : Sitios de Internet
- : Volantes

OBJETIVOS DE UN PLAN DE RECLUTAMIENTO

- 1.-Incrementar en número y calidad las fuentes de reclutamiento a fin de atraer al talento calificado requerido por la empresa.
- 2.-Iniciar y mantener relaciones con las fuentes de reclutamiento.
- 3.-Formar una amplia cartera de candidatos a fin de cubrir las vacantes que se presentan en el menor tiempo posible.
- 4.-Disminuir los costos de reclutamiento y selección.
- 5.-Disminuir el tiempo para cubrir vacantes.

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN

PRINCIPIO PARA SELECCIONAR Y CONTRATAR A UNA PERSONA.

PUESTO

Conjunto de actividades, funciones, responsabilidades, Condiciones y relaciones que caracterizan un trabajo Especifico.

PERFIL DE PUESTO

Conjunto de requisitos, habilidades, conocimientos, Experiencia y competencias requeridas para desempeñar Una posición.

POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para seleccionar a los candidatos internos o externos a ocupar una vacante deberán

Tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

1.- Los candidatos internos o externos aspirantes a los puestos vacantes

deberá seguir el proceso metodológico de selección de personal.

2.- La gerencia establece igual oportunidad de concurso a los candidatos

sin distinción por sexo, raza, creencia religiosa, preferencias políticas

o sexuales, basando la selección en sus competencias laborales. (conocimientos, habilidades y actitudes) para el desarrollo de las funciones requeridas, con el fin de que el trabajo sea satisfactorio para

la persona y productivo, cuidando la imagen de las agencias.

SISTEMA DE SELECCIÓN

El contar con un sistema de selección tendrá muchas ventajas y proporcionará

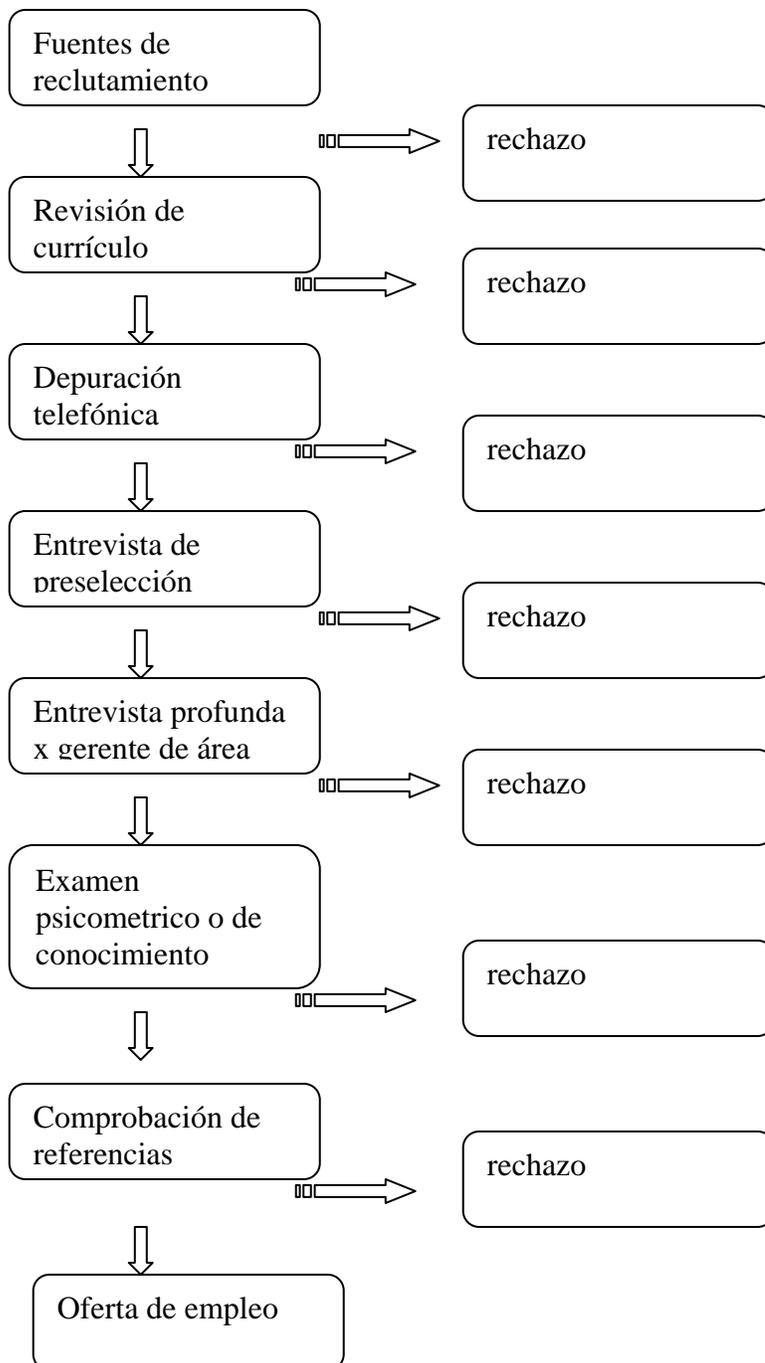
Un método eficaz para obtener información necesaria sobre el candidato y, a la

vez, nos garantizará la justicia de nuestras decisiones de selección y contratación.

A continuación podrá observar el sistema de selección, dirigido al responsable de

Seleccionar al personal con el fin de recoger información sobre los candidatos y

Tomar decisiones de contratación.



SISTEMA DE SELECCIÓN

A continuación, expondremos de manera detallada cada uno de los elementos que

Conforman este sistema de selección, con el principal propósito de guiar al responsable

De selección de la distribuidora en la aplicación correcta de cada uno de los conceptos.

1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El primer paso en el sistema de selección de la distribuidora será Iniciar sus actividades de reclutamiento, para identificar aquellas Fuentes que proveerán a los candidatos que cubran con los Requerimientos del puesto. En esta fase del proceso, es de vital Importancia contar con una "Requisición de Personal "

Una requisición de personal nos informará de las características Indispensables (edad, estado civil, escolaridad, experiencia, etc.) La cual permitirá iniciar la búsqueda de candidatos.

Las actividades de "reclutamiento" son propiamente elementos de

Selección, sin embargo, es evidente que la calidad de las personas

Esta determinada por la calidad de los candidatos que se presentan,

Para cubrir una vacante.

Siempre será conveniente tener un gran numero de personas para Elegir.

Algunos métodos que se pueden utilizar para atraer candidatos son:

- Anuncios en prensa general y especializada.
- Visitas a Universidades o centros de formación.
- Referencias que den los propios empleados.
- Anuncios internos.
- Grupos de intercambio con otras empresas
- Uno de los métodos mas utilizados es el periódico por lo que

Consideramos conveniente anexar un ejemplo y dar algunas recomendaciones para su publicación

2. ANÁLISIS DE LOS CURRÍCULOS Y / O SOLICITUD DE EMPLEO

El segundo paso en el sistema de selección, será la preselección de Candidatos. Este es el momento en que el responsable de la distribuidora Procederá a hacer un análisis del currículum y / o solicitud de empleo de Cada uno de los candidatos al puesto.

Los candidatos suelen enviar un currículum o llenar una solicitud de Empleo, con lo que conseguimos un "retrato escrito " del candidato. La revisión y evaluación inicial de estas solicitudes y currículos es Una parte importante del sistema de selección, y su finalidad es Identificar a los candidatos prometedores con posibilidades de Conseguir el puesto. Este proceso se llama preselección de Candidatos, y será eficaz si se identifica rápidamente a los Candidatos, que obviamente, no están calificados para el puesto:

El propósito principal de analizar los currículos no es excluir Candidatos, sino incluirlos. Este análisis de le permitirá al Responsable de selección ordenar a los solicitantes de acuerdo a su Potencial para el puesto. Hacer esto, asegura que el resto del Proceso se concentre en las personas que estén mejor calificadas Para ocupar la posición.

En el análisis del currículum y / o solicitud de empleo, el responsable Del reclutamiento y selección deberá buscar la siguiente Información:

- a) Cambios frecuentes de empleo (sin progreso Profesional).

Algunas veces los cambios frecuentes de empleo se hacen por Razones de progreso; en este caso, el responsable de selección no Deberá juzgar al solicitante en forma negativa. Sin embargo, Cambiar de empleo cada año (o a intervalos más cortos) durante Toda una carrera puede ser signo de comportamiento problemático, Especialmente si el solicitante hace cambios frecuentes en los que No progresa profesionalmente.

b) Brechas en la historia laboral.

Debido a las varias explicaciones que hay para las brechas de Empleo, es muy prematuro utilizar este factor para excluir a un Solicitante que, puede tener un sólido desempeño laboral. Sin Embargo, hay que asegurarse de explorar minuciosamente una Brecha en el empleo, antes de hacer una oferta de trabajo.

c) Años de experiencia.

Los años de experiencia en el trabajo no son necesariamente un Indicador sólido del potencial de un solicitante. Después de 10 años En un trabajo, algunas personas funcionan al mismo nivel que Cuando fueron contratadas, mientras que otras crecen y hacen Mucho para ampliar sus responsabilidades. Por esa razón, durante El análisis de los currículos hay que concentrarse principalmente en Las actividades y los comportamientos, en vez de los años de Experiencia.

d) Logros y premios.

Los logros y premios pueden indicar el nivel de iniciativa. Algunas Personas fijan objetivos modestos y logran poco. Otras tienen un Historial de logros notables, empezando desde su juventud y Continuando durante toda su historia laboral.

e) Salario

Como regla de rutina durante el análisis de los currículos no elimine A un solicitante sólido que pida un poco más de lo que se le pueda Ofrecer de manera realista. Asegúrese de aclarar el potencial de Salario en una conversación telefónica, antes de invitar al candidato Para una entrevista.

f) Habilidades de redacción y organización de los Currículos

Se puede obtener alguna idea sobre la capacidad de organización y Redacción de una persona observando la manera en que esta Ordenado el currículum: los datos y la escritura, el cuidado, Organización del material, gramática. Tenga siempre presente que El solicitante pudo haber utilizado un servicio especializado para Elaborar el suyo.

DIVISIÓN DE LOS CURRÍCULOS

Los currículos podrán archivarse de las siguiente forma:

- Por carrera profesional
- Por puesto que solicitan
- Por experiencia laboral

Lo mas común es la combinación de las tres, teniendo una división

Por fechas, para identificar los más recientes.

El siguiente paso será una depuración telefónica, antes de iniciar

Una entrevista de preselección.

DEPURACIÓN TELEFÓNICA

La depuración telefónica tiene como principal propósito evitar Tiempo innecesario con candidatos que no cubren el perfil, o que

Simplemente no estén interesados en las características de la Posición. Es importante que el responsable de selección al tener el

Primer contacto telefónico con el candidato, proporcione la siguiente

Información, antes de tener la primera entrevista:

- Ubicación física del lugar de trabajo
- Horario (el establecido y el real)
- Giro de la empresa
- Principales responsabilidades del puesto
- Necesidad de viajar o si el trabajo es en la calle
- Rango de sueldo
- Todo lo que se considere que pueda ser susceptible de Un cambio posterior

BENEFICIOS DE LA DIVISIÓN DE CURRICULOS Y DEPURACIÓN TELEFONICA

El proporcionar al candidato la información anterior, el responsable De selección podrá obtener los siguientes beneficios:

- Seleccionara a los candidatos más calificados, y eliminará a Los menos calificados.
- Se ahorrará tiempo porque solo entrevistará a las personas Más calificadas.
- Tendrá más tiempo para las entrevistas con los mejores Candidatos.
- Ahorrará tiempo a los candidatos, identificando sus Posibilidades y potencialidades con relación al puesto.
- Las decisiones de selección serán más exactas.

ENTREVISTAS DE PRESELECCION

Posteriormente a la depuración telefónica, se procederá a tener la Primera entrevista con el candidato y a esta le llamamos entrevista De preselección. Generalmente, ésta es realizada, ya sea por Personal de recursos humanos o por el gerente del área Interesada en cubrir la posición. El principal propósito de dicha Entrevista, es obtener la información necesaria para decidir si vale La pena que el candidato pase al siguiente paso que es la entrevista Profunda.

La entrevista de preselección es una entrevista de entre 15 y 20 Minutos de duración, en la que se le hacen preguntas generales Sobre sus antecedentes laborales e intereses profesionales.

Después, se da una descripción del puesto a cubrir y de la Empresa

En la entrevista de preselección, basada en la metodología del Programa de capacitación "Selección basada en Competencias "

Se sondea a través de ciertas preguntas si el candidato tiene las Competencias requeridas por el puesto.

La mayor diferencia entre una entrevista de preselección y una Entrevista profunda, consiste en el número de competencias por evaluar y la profundidad de cada una de ellas. En una entrevista de Preselección, se piden algunos ejemplos de comportamientos, mas

No los suficientes para tomar una decisión final. Si es una entrevista De preselección es favorable y tiene el tiempo necesario, se podrá Continuar y llevar a cabo una entrevista profunda.

Un componente principal de las entrevistas de preselección, es dar Información del puesto y verificar si el candidato verdaderamente Está interesado; o de lo contrario, no conviene invertir demasiado Tiempo en una entrevista profunda a un candidato que solo va por Curiosidad

ENTREVISTA PROFUNDA DE PRESELECCION

Si el responsable de selección decide que el candidato da indicios de tener el potencial requerido por el puesto, procederá a realizar el Quinto paso del procedimiento a través de una entrevista profunda.

El objetivo de una entrevista profunda es conseguir información detallada sobre las competencias requeridas por el puesto. Dicha entrevista se hace a través de la metodología del programa " Selección basada en competencias ", que consiste en obtener ejemplos específicos del comportamiento pasado del candidato con el fin de pronosticar su comportamiento futuro.

Previamente a la entrevista profunda, el entrevistador (jefe inmediato del puesto a cubrir) conjuntamente con el personal de Recursos humanos, definirán el " Perfil de Competencias " requerido por la posición a cubrir.

LA ENTREVISTA: TIPOS, FUNCIONES Y TÉCNICAS.

ENTREVISTA

- Consiste en recabar información a través del diálogo directo.
- Se aplica cuando se requiere definir necesidades específicas y concretas.
- Se obtienen datos cualitativos sobre áreas y habilidades específicas.
- Se requiere contar con una guía de entrevista y formato de Registro.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA DE ENTRADA

El principal propósito de la entrevista de entrada es que permite conocer el grado de identificación e integración de un nuevo colaborador al puesto y a la empresa.

La información resultante de dichas entrevistas es de suma importancia para la empresa, ya que deberá ser utilizada para atacar aspectos que requiera mejora la organización con el fin de retener a su personal.

Sugerencias para su aplicación:

- UTILIZAR UN FORMATO ESTRUCTURADO
- REALIZAR LA ENTREVISTA EN UN LUGAR PRIVADO
- PROMOVER UN AMBIENTE RELAJADO.

Si la organización esta abierta a la retroalimentación, este instrumento será un elemento importante en el crecimiento de la misma.

LA ENTREVISTA: TIPOS Y FUNCIONES

ENTREVISTA DE ENTRADA

Permite identificar el grado de identificación e Integración de un nuevo colaborador ala empresa Y a su puesto.

ENTREVISTA INICIAL O PRE-ENTREVISTA

Permite identificar si la persona cubre los Requisitos mínimos de un puesto a fin de Continuar con el proceso.

ENTREVISTA TRADICIONAL

Se enfoca en la educación y experiencia.

ENTREVISTA DE SALIDA:

Permite investigar la relación de la rotación con:

- clima organizacional.
- *estilos ve liderazgo
- *compensación
- *mercado
- *oportunidades de capacitación y desarrollo
- * condiciones de trabajo

FUNCION DE LAS ENTREVISTAS

Entrevista Conductual o Situacional

Se basa en la siguiente premisa: "El desempeño pasado Del candidato es la mejor forma para predecir el Desempeño futuro."

Las preguntas por competencias están directamente Ligadas a una función esencial del puesto.

Se refieren a ejemplos de las cosas que el candidato ha Realizado y que pueden demostrar la presencia de las Conductas que la organización necesita.

Se toman como base las definiciones y / o los niveles de Dominio de las competencias a evaluar, determinadas Para un puesto y / u organización en particular.

PANEL DE LA ENTREVISTA.

El panel es un proceso que involucra a dos o más entrevistadores (Usualmente no más cinco) los cuales dirigirán sus esfuerzos a Obtener información acerca del comportamiento pasado del candidato,

Así como toda aquella información que sea de su interés.

Algunas ventajas del proceso son que todos los entrevistadores se Encuentran en un solo lugar, por lo tanto no es necesario desplazarse De una oficina a otra. Se obtiene el beneficio de tener múltiples Perspectivas sin que cada entrevistador tenga que dar parte de su Tiempo para entrevistar al candidato. Todos los entrevistadores Observan y escuchan al mismo tiempo, así que cuando se evalúa se Hace bajo la misma información.

PLAN DE LA ENTREVISTA.

1) ESTABLECER AMBIENTE DE CORDIALIDAD.

Haga comentarios para romper el hielo. Haga que el candidato se sienta cómodo y tranquilo. Es más probable que una persona que se trata con sencillez y cordialidad desde el comienzo responda rápidamente y con franqueza.

PROCESO DE LA ENTREVISTA

PREVIO A LA ENTREVISTA:

1. Distribuir el currículo al grupo de entrevistadores.
2. Distribuir las competencias en base al conocimiento, experiencia
Y puesto de cada entrevistador.
3. Definir la responsabilidad de cada uno de los integrantes, así
Como el orden de intervención
4. Nombrar a un coordinador general.
5. Definir quien tomará notas como apoyo al entrevistador en turno.

COMIENZO DE LA ENTREVISTA.

Es importante mencionar al candidato cual va a ser el proceso de la entrevista por otro lado, se requiere en esta fase mencionarle al candidato, en que momento podrá hacer preguntas para aclarar dudas.

Para aprovechar el tiempo correctamente, puede mencionar el tiempo destinado a la entrevista, así como solicitar al candidato le de ejemplos concretos de su experiencia laboral.

Mencione que tomara notas durante el proceso con el único objetivo de mantener fresca la información. El candidato va preparado a ser evaluado, no le molestará que se tomen notas requeridas, pero si se quedaría sorprendido si no le avisamos previamente.

No le dedique demasiado tiempo al comienzo de la entrevista estamos muy mal acostumbrados a dedicar mucho tiempo a cosas sin importancia, y poco tiempo a realmente evaluar si el candidato cubre los requerimientos de la posición. Esta sección no deberá exceder más de cinco minutos

DURANTE LA ENTREVISTA

1. Establecer un ambiente de confianza.
2. Coordinador realizar una presentación general y enfatizar el Objetivo del panel.
3. Cada entrevistador deberá presentarse y mencionar el cargo que Ocupan en la organización.
4. El Coordinador revisa los aspectos laborales.
5. Entrevistadores inician con sus preguntas de comportamiento con el Propósito de cubrir las competencias que les corresponden.
6. Coordinador cubre la sección del " cierre de la entrevista".
7. Se despide cordialmente al candidato.

POSTERIOR A LA ENTREVISTA:

1. Cada entrevistador asigna un valor a la información obtenida en el proceso de la entrevista.
2. Se procede a llevar el consenso correspondiente a evaluar el perfil de competencias del puesto.

Puntos a cuidar:

Es muy importante reafirmar la necesidad de generar un ambiente de Cordialidad en el proceso. La mayoría de los candidatos no estarán Acostumbrados a ser entrevistados por varias personas a la vez. Es Fácil suponer que los candidatos en un inicio se sentirán amenazados O nerviosos con esta técnica, por lo que dependerá del grupo de Entrevistadores el generar una atmósfera de confianza a través del Ambiente del lugar, el tono de voz, la comunicación no verbal y verbal, Así como animar al candidato durante todo el proceso.

3) ANTECEDENTES LABORALES.

La sección de antecedentes laborales ayudaran a que el candidato poco a poco se sienta mas relajado. Esta fase será importante ya que servirá de marco de referencia para dirigir las preguntas de la próxima sección de ejemplos de conducta

Algunos puntos importantes en esta sección son:

- revisión de las experiencias y los trabajos mas pertinentes del candidato. Tomar en cuenta aquellos trabajos recientes y relevantes en base al puesto que buscamos.
- Identificación de las áreas de mayor interés a ser exploradas a través de las preguntas de ejemplo de conducta.
- Si se encuentra con candidatos que no tienen experiencia laboral, el entrevistador deberá de hacer referencia a su pasado reciente, asea la escuela, universidad, pasatiempos, clubes etc.

En esta sección no se tarde mas de cinco o diez minutos, si se queda con la sensación de que todavía falta mucha información, no se desespere, mas adelante a través de los ejemplos de conducta obtenidos, podrá corroborar que la información se va adquiriendo de manera concisa y descriptiva.

VENTAJAS:

- *Aprovechar el tiempo de una manera productiva.
- *Minimizar los prejuicios y estereotipos que propician decisiones personales y subjetivas.
- *Disminuir el número de entrevistas para el candidato.
- *Permite aclarar dudas del grupo de entrevistadores.
- *Agiliza el proceso de evaluación y la sesión de consenso.

La técnica de PANEL es una herramienta útil que llevada a cabo a través de una comunicación efectiva, ayuda mutua y cumplimiento del Objetivo organizacional, permitirá a la empresa cubrir sus vacantes en Menor tiempo sin perder la calidad del personal a contratar.

CIERRE DE LA ENTREVISTA

- Es importante revisar las notas antes de dar por terminada la entrevista.
- Momento para proporcionarle al candidato información acerca del puesto Y de la organización. Contestar dudas y proporcionar información Adicional requerida por el candidato (se puede dividir la función entre Varios entrevistadores).
- Ubicación al candidato dentro del proceso de selección. En muchas ocasiones podemos perder la oportunidad de la contratación De un buen candidato, debido a la falta de información proporcionada de Las políticas de selección que se lleven a cabo en la organización.
- Promover un cierre amistoso.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA DE SALIDA.

El principal propósito de la entrevista de salida es conocer las causas por las que el empleado decide renunciar, o el sentir del empleado cuando la empresa toma la decisión de que se retire de la organización.

La información resultante de dichas entrevistas es de suma importancia para la empresa, ya que deberá ser utilizada para atacar aspectos que requiera mejorar la organización con el fin de retener a su personal.

Sugerencias para su aplicación:

- UTILIZAR FORMATO ESTRUCTURADO.
- REALIZAR LA ENTREVISTA EN UN LUGAR PRIVADO
- PROMOVER UN AMBIENTE RELAJADO
- NO EVALUAR INJUATMENTE AL EMPLEADO.

Si la organización esta abierta a la retroalimentación este instrumento será un elemento importante en el crecimiento de la misma.

ENTREVISTA DE SALIDA

Permite investigar la relación de la rotación con :

- Clima organizacional
- Estilos de liderazgo
- Compensación
- Mercado
- Oportunidades de capacitación y desarrollo
- Condiciones de trabajo

Buscar evidencias de comportamiento y comparar con El perfil de competencias del puesto.

El puesto a cubrir determinará que clase de información deberá
Buscar en un currículum y / o solicitud de empleo: información que
Indique la compatibilidad del solicitante con las competencias
Requeridas por el puesto.

COMPETENCIAS

EVIDENCIAS DE COMPORTAMIENTO.

MOTIVACION AL TRABAJO { HISTORIA DE PUESTOS EN VENTAS
PUESTO DE VENTA FUERA DEL RAMO

HABILIDAD PARA PERSUADIR Y VENDER { PREMIOS POR VENTAS
VOLUMEN DE VENTAS
VENTA DE UN PRODUCTO SEMAJANTE AL NUESTRO

HABILIDAD PARA APRENDER { ALTAS CALIF. EN LA UNIVERSIDAD O ESTUDIOS
PREVIOS
CARRERA DIFICL BUENAS NOTAS
ESPECIALIDADES BUENAS NOTAS
BAJAS CALIFICACIONES

INICIATIVA { EXITOS FUERA DEL TRABAJO
PREMIOS POR LOGROS SOBRESALIENTES
ACTIVIDADES ADICIONALES A LAS EXIGENCIAS DEL
PUESTO
AMPLIA VARIEDAD DE ACTIVIDADES FUERA DEL AREA
DE TRABAJO
CAMBIOS PROGRESIVOS DE EMPLEO EN BUSJA DE MEJORA
PROFESIONAL

EJEMPLOS DE EJERCICIOS DE ASSESSMENT CENTER

- Charola de entrada
- Roll Playing
- Videos
- Presentaciones
- Ejercicios grupales

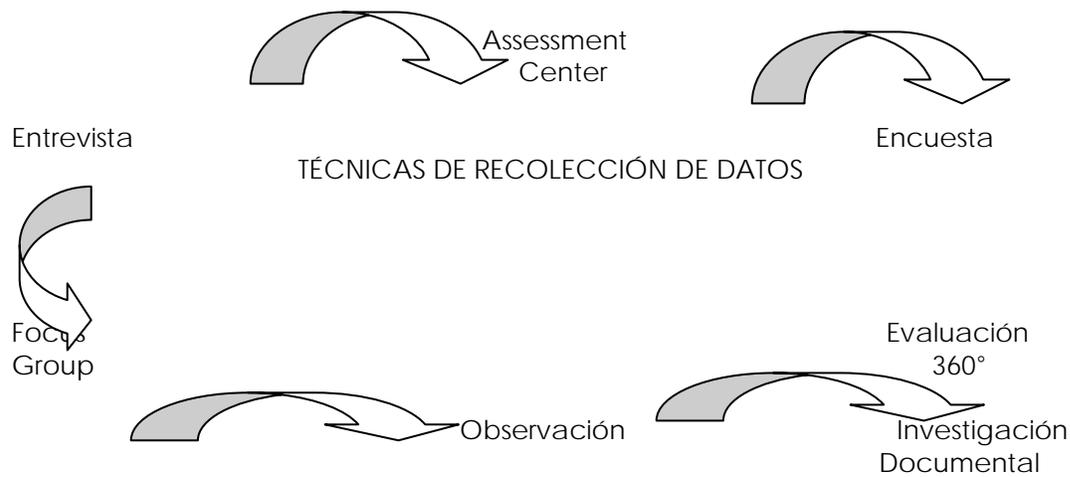
PASOS A SEGUIR PARA DISEÑAR UN EJERCICIO DE ASSESSMENT CENTER

- Determinar puestos a evaluar
- Definir las competencias a evaluar
- Diseñar/seleccionar ejercicios que contengan las dimensiones
- Entrenar evaluadores/ observadores
- Conducir al ejercicio de evaluación
- Reporte (consenso)

SIMULACIONES DE TRABAJO Y ASSESSMENT CENTER

AT&T DE ESTADOS UNIDOS Y UNILEVER EN GRAN BRETAÑA FUERON LOS PIONEROS EN LA APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER PARA SELECCIONAR Y DESARROLLAR A SU PERSONAL CON BASE EN PROCESOS OBJETIVOS.

ES UNA METODOLOGÍA INTEGRADA POR DIVERSOS EJERCICIOS DE SIMULACIÓN, DONDE SE PRESENTAN SITUACIONES MUY SEMEJANTES A LA REALIDAD.



Evaluación 360°

- Consiste en conocer el enfoque que tienen diferentes Instancias sobre algunas habilidades organizacionales: Evaluado, su jefe inmediato, colegas, colaboradores, clientes Y proveedores.
- Primordialmente utilizada para elaborar planes de desarrollo Y carrera.
- Se obtienen datos cualitativos y cuantitativos.
- Se requiere contar con cuestionario previamente elaborado y
Con un listado de habilidades o competencias que han sido Previamente definidas.

Formato de evaluación de 360°
Auto evaluación.

Nombre_____ Área_____

Puesto_____ antigüedad_____

1) trabajo en equipo: capacidad para integrar el esfuerzo individual al logro de objetivos significativos

Mi capacidad para trabajar en equipo es: 5 excelente 4 buena 3 regular 2 mala 1 no trabaja en

2) comunicación: habilidad para compartir información y hacerse comprender mediante herramientas verbales y no verbales

Mi capacidad para comunicarme con los demás es: 5 excelente 4 buena 3 regular 2 mala 1 prefiero no comunicarme.

3) responsabilidad: capacidad para cumplir consistentemente con sus compromisos y responder por sus acciones.

Mi sentido de responsabilidad puede calificarse de : 5 muy alto 4 bueno 3 regular 2 malo 1 irresponsable.

4) servicio: habilidad para satisfacer las necesidades y expectativas de aquellas personas con los que se relacionan, ya sean internos o externos a la empresa.

Mi capacidad y disposición hacia el servicio se puede calificar en: 5 excelente 4 buenos 3 regulares 2 malas 1 desinterés por servir a los demás.

Encuesta

- Se solicita a un grupo de colaboradores respondan un Cuestionario sobre las necesidades de capacitación que Consideren son prioritarias de satisfacer.
- Reúne información de una muestra de audiencia, utiliza Preguntas estandarizadas y puede ser anónima.
- Se obtienen datos cuantitativos.
- Se requiere contar con un cuestionario previamente elaborado

Focus Group

- Consiste en la reunión de personas claves de la organización
Que a través de lluvia de ideas, herramientas de calidad o Cuestionarios emitirán sus puntos de vista sobre temas Específicos.
- Se utiliza para recabar información sobre los problemas en la Organización que puede ser resueltos parcial o totalmente con Capacitación, así como valorar los planes y programas de Capacitación existente.
- Se obtienen datos cualitativos.
- Se requiere contar con material a valorar, método de trabajo

Y equipo de registro.

OBSERVACIÓN

- Consiste en la observación directa del personal en su puesto
De trabajo o en situación vestibular. Se analizan las conductas Para compararlas con un patrón de conductas esperadas y Encontrar, en su caso, desviaciones que deben indicar la Necesidad de entrenamiento.
- Se aplica cuando se requieren conocer detalles sobre la Puesta en práctica de procedimientos, conocimientos, Habilidades y actitudes.
- Se obtienen datos cuantitativos y cualitativos.
- Se requiere una guía de observación o lista de verificación, Observadores y formatos de registro.

La Contratación

Después de obtener o seleccionar a los candidatos mas aptos debe reducirse el numero de candidatos a 3 o 4 candidatos finales para el resto del proceso.

Se realiza la evaluación de los candidatos de acuerdo a :

- competencias
- habilidades
- conocimientos teóricos
- exámenes psicometricos según aplique para cada puesto

se elabora un reporte de los candidatos de acuerdo a los resultados de sus evaluaciones.

Se realiza la entrevista final de los candidatos y en base a los resultados de las evaluaciones y las entrevistas se elige al candidato final.

Se hace la oferta de trabajo al candidato; si el candidato acepta el ofrecimiento se realiza la CONTRATACIÓN

Si el solicitante acepta se le solicitan los documentos necesarios al candidato para realizar su expediente labora

DIAGRAMA DE CONTRATACIÓN.

**Oferta de Trabajo*



**El puesto en cuestión*



**La operación de la empresa*



**Visión y valores*



**Productos y servicios*



**Número de empleados*



**Segmento del mercado de productos clave*



**Oportunidades de progreso*



**Desafíos del puesto*



**Solicitud de documentos*



**Contrato*

OBJETIVOS:

- ° Reducir costos
- ° Disminuir ansiedad
- ° Reducir rotación de personal
- ° Ahorrar tiempo al supervisor
- ° Desarrollar expectativas realistas
- ° Fomentar actitudes positivas
- ° Incrementar satisfacción en el puesto

PROCESO DE EVALUACIÓN

Después de obtener una información detallada, se evaluará y pronosticará el potencial del candidato para cumplir con los requisitos del puesto. Es recomendable que los entrevistadores que estuvieron involucrados en el proceso, se reúnan y decidan rechazar, contratar o conseguir información adicional del candidato.

Las personas indicadas para dicha evaluación son el representante de recursos humanos, el jefe inmediato a la posición a cubrir y el gerente del área correspondiente. Para este proceso la escala de evaluación del programa de "selección basada en competencias será de gran utilidad".

EXAMEN PSICOMETRICO Y /O DE CONOCIMIENTOS.

En aquellos puestos en los que es de vital importancia el conocimiento del puesto el responsable de selección conjuntamente con el jefe inmediato a la posición a cubrir elaboran exámenes técnicos, a través de los cuales se pueda evaluar el conocimiento del candidato.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS:

Posteriormente aquel candidato que cubrió los pasos antes mencionados, el responsable de selección deberá buscar recopilar datos adicionales y verificar información proporcionada por el candidato. Las referencias pueden ser de personas que conozcan al candidato que han trabajado con él, gerente supervisores, miembros del equipo, clientes internos y externos, etc.

La verificación de referencias, llena los huecos o dudas que inevitablemente se presentan en todos los procesos de selección.

Permite:

- SEGUIR LAS PISTAS ACERCA DEL DESEMPEÑO DEL CANDIDATO
- OBTENER MAS INFORMACIÓN DE CIERTAS COMPETENCIAS
- OBTENER EVIDENCIAS ADICIONALES.

OFERTA DE EMPLEO

Si la empresa toma la decisión de que el candidato cubre los requerimientos del puesto, y desea ofrecer formalmente la posición, se recomienda que el responsable de selección proporcione la siguiente información:

- EL PUESTO EN CUESTION
- LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA
- VISION Y VALORES
- PRODUCTOS Y SERVICIOS
- NUMERO DE EMPLEADOS
- SEGMENTO DEL MERCADO DE PRODUCTOS CLAVE
- OPORTUNIDADES DE PROGRESO
- DESAFIOS DEL PUESTO.

INFORMACIÓN DEL PUESTO:

- DESCRIPCION DEL PUESTO
- EXPLICACIÓN DETALLADA DE DEBERES Y RESPONSABILIDADES.
- UN ORGANIGRAMA
- CANTIDAD DE VIAJES REQUERIDOS
- CANTIDAD DE TIEMPO EXTRA Y TRABAJO DE FINES DE SEMANA
- OPORTUNIDADES DE DEMOSTRAR INDEPENDENCIA E INICIATIVA
- EXPLICACIÓN DE PROYECTOS INICIALES
- ESTRUCTURA SALARIAL
- PRESTACIONES
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
- OPORTUNIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Es conveniente decir a los candidatos cuando deben esperar una decisión de contratación, y a quien deben llamar si tienen preguntas.

CARTA DE ACEPTACION O RECHAZO.

Como una muestra de consideración, y reflejando una imagen profesional de la empresa, se deberá comunicar, por escrito, al candidato, si fue rechazado o aceptado.

LA CARTA DE RECHAZO debe incluir lo siguiente:

- NO SE MENCIONA UNA RAZON PRECIZA DEL RECHAZO
- SE LE AGRADECE, DE MANERA CALUROSOSA, EL ESFUERZO QUE REALIZO PARA LAS ENTREVISTAS.
- SE DESEA ÉXITO EN SU BÚSQUEDA DE EMPLEO
- SE ACLARA QUE NO ES UNA DECISIÓN PERSONAL
- SE INDICA QUE HUBO OTROS CANDIDATOS QUE TUVIERON HABILIDADES MAS ACORDABLES AL PUESTO.

LA CARTA DE ACEPTACIÓN debe cubrir lo siguiente:

- TITULO DEL PUESTO
- FECHA DE INICIO DE LABORES
- DESCRIPCIÓN DE LAS RESPONSABILIDADES
- NUMERO DE SUBORDINADOS, SI ES EL CASO
- ENTRENAMIENTO PLANEADO
- INFORMACIÓN ACERCA DEL SALARIO
- INFORMACIÓN ACERCA DE LOS BENEFICIOS
- UNA FELICITACIÓN ANTEICIPADA POR SU FUTURO ÉXITO EN EL PUESTO.

En un mercado tan competitivo como el actual, la organización debe aprovechar todas las oportunidades para mantener su imagen en alto. Atraer colaboradores líderes, requiere que se proyecte una imagen positiva desde el principio.

CONTENIDO DE LA INDUCCIÓN

Inducción a la Empresa

- *Historia*
- *Misión.- la razón de ser de la empresa*
- * *Visión.- como se ve en el futuro*
- * *Valores.- lo que es importante para la empresa*
- * *Cultura organizacional.- forma en que se viven los valores.*
- *Objetivos*
- *Productos*
- *Estructura Organizacional y Organigrama*
- *Políticas*
- *Reglamento Interior de Trabajo*
- *Puntualidad, Asistencia y Retardos*
- *Beneficios y Derechos*
- *Recorrido por las Instalaciones.*

Contenido de la Inducción

Inducción al Puesto

Lista Checable

- ° Descripción de puesto (Objetivo y Funciones)
- ° Normas y Objetivos departamentales
- ° Procedimientos
- ° Horarios (Entrada y comida)
- ° Presentación a compañeros y personas con Quienes tendrá trato
- ° Localización de Servicios y Lugar de Trabajo

INFORMACIÓN DEL PUESTO

- * Descripción del puesto
- * Explicación detallada de deberes y responsabilidades
- * Un organigrama
- * Cantidad de viajes requeridos
- * Cantidad de tiempo extra y trabajo de fines de semana
- * Oportunidades para demostrar habilidades y experiencia
- * Oportunidades de demostrar independencia e iniciativa
- * Explicación de proyectos iniciales
- * Estructura salarial
- * Presentaciones
- * Evaluación del desempeño

* Oportunidades de capacitación y desarrollo

¿Por qué Falla la Inducción?

- ° Falta de planeación
- ° Falta de información
- ° El empleado no se siente bienvenido

IMPORTANCIA DE LA INDUCCION

El índice de bajas y reclutamiento externo puede indicar crecimiento organizacional o problemas de Retención y desarrollo de personal. La rotación de personal tiene un impacto en las Utilidades de la empresa, por lo que es importante Ejercer un mayor control sobre este. Una forma de disminuir la rotación de personal y Prevenir el ausentismo, junto con otras medidas, es Mejorar la selección de personal e implementar la Inducción al personal de nuevo ingreso

CAPACITACION Y DESARROLLO

La capacitación en las empresas surge por múltiples razones que Justifican su existencia.

Se imparte como:

- Cumplimiento de requerimientos gubernamentales
- Desempeño de trabajadores
- Resolver problemas
- Desarrollo de empleados
- Ejercer un presupuesto
- Recompensas

LA CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

La unidad de capacitación (UC) es un recurso estratégico Responsable de integrar y redistribuir la riqueza intelectual que Posee cada empresa. Esta unidad surge como respuesta a una Necesidad específica de la organización, ya sea para implantar Una tecnología, desarrollar alguna destreza o generar un Comportamiento.

Cuando la UC es congruente con la misión de la empresa y Responde a una necesidad determinada tiene una mayor Posibilidad de ser exitosa.

La capacitación en las empresas debe influir en su buen Funcionamiento y alinearse a la planeación estratégica.

Como estrategia para el desarrollo de la organización es un Elemento medular para optimizar procesos de trabajo e incrementar La productividad.

La capacitación repercute en el aspecto tecnológico, administrativo Y social-humano de la empresa.

FUNDAMENTOS DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

Principios

- Proceso permanente y continuo que consiste en que la gente Obtenga los conocimientos, habilidades y actitudes que cada Puesto requiere.
- La capacitación relaciona a la persona con las Responsabilidades de un puesto, oficio, tarea o proyecto.
- los procesos de capacitación deberán estar encaminados a la Modificación de conductas concretas que satisfagan necesidades Previamente definidas de forma tal que el personal pueda Incorporar a su comportamiento habilidades conocimientos y Actitudes.

Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

Conjunto de fases sucesivas en las que se da una interacción Entre el que enseña y el que aprende. Esta interacción es Bilateral recíproca.

Para que se produzca el proceso de enseñanza-aprendizaje es Necesario que se genere un proceso abierto, una secuencia de Experiencias y oportunidades a las que el sujeto está expuesto De modo sistemático, gracias al cual se espera un cambio en la Respuesta del individuo a un ambiente determinado.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN

NIVELES DE PLANEACIÓN

- **Estratégica:** Diseño de nuevos sistemas o procesos o la Transformación de los existentes. Afecta en su planteamiento a toda La organización o a una división de ella.
- **Táctica:** Mejoramiento en el desarrollo de un proceso o sistema Existente en términos de efectividad, que incluyen eficiencia y eficacia Reales. Involucra a alguna área específica.
- **Operativa:** Es el nivel mínimo de colaboración por puesto en Relación con las actividades directas de implantación de algún Procedimiento. El nivel afectado es el puesto de trabajo, los niveles Ocupacionales similares e incluso las personas en lo individual.

Planeación Estratégica de la Capacitación

El resultado de una planeación estratégica de la capacitación y del Desarrollo de personal será principalmente la conformación de Programas que cumplan con las necesidades específicas de las Personas, de la empresa y de las áreas, con orientación hacia la Estrategia corporativa.

Planeación Estratégica de la Capacitación ELEMENTOS

1. Expectativas internas y externas
2. Fortalezas y Debilidades
3. Misión, Visión, Valores
4. Políticas
5. Procedimientos
6. Indicadores

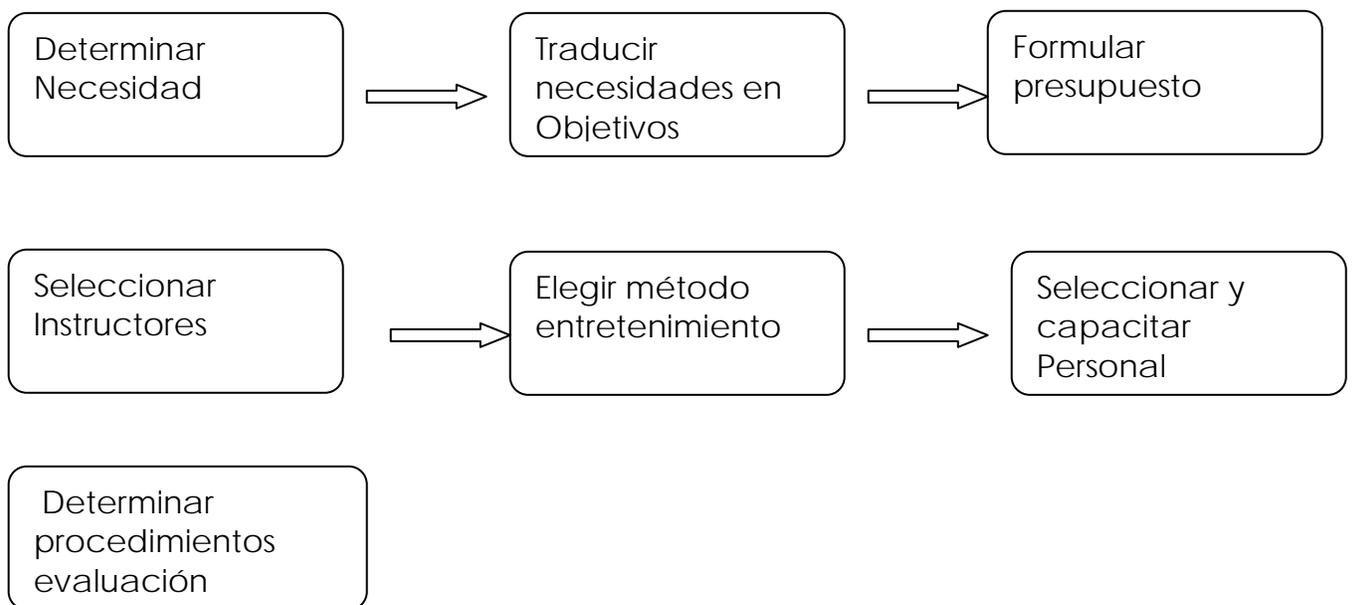
TIPO DE NECESIDADES CAPACITACIÓN

- **Manifiestas:** se detectan de manera clara y evidente ya que el personal las Percibe.
- **Encubiertas:** se presentan como una causa directa o indirecta de Problemas administrativos, de comunicación, deficiencias en procedimientos, Conflictos, etc.
- **Ascenso:** (evidentes) son aceptadas y requeridas para ocupar un puesto Superior.
- **Puesto:** indispensables para el buen desempeño de las funciones que se Están desempeñando.
- **Tecnológicas:** cuando se implementa un nuevo sistema, procedimiento o Equipo de trabajo.

PLAN MAESTRO DE CAPACITACIÓN

Documento ejecutivo que guía las acciones a seguir en el Entrenamiento al personal con base en los resultados del Diagnóstico y a las políticas y filosofía de la organización.

Los programas de capacitación dan contenido y significado al Plan.



Métodos de Capacitación

- Cursos
- Talleres
- Conferencias
- Entrenamiento Vestibular
- Entrenamiento en áreas de trabajo
- Programas a distancia
- Videos interactivos

UNIDAD DE CAPACITACIÓN Evaluación

Medición de las actividades para asegurar que los

Hechos se ajusten a los planes, implica comparar lo Alcanzado con lo planeado.

Macroevaluación : evaluación del sistema de capacitación, Implica la validación de los esquemas, estructura, Procedimientos, herramientas de trabajo y recursos utilizados Para llevar a cabo la capacitación y detectar con ello un perfil De desarrollo acerca de las áreas de oportunidad donde Deberán concentrarse los esfuerzos y recursos.

UNIDAD DE CAPACITACIÓN Evaluación

Micro evaluación: establecer y aplicar las herramientas para Medir la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje, debe Partir de los objetivos instruccionales.

Seguimiento y ajuste: verificar cambios al aplicar en el Desempeño del puesto los conocimientos, habilidades y Actitudes a fin de llevar a cabo los ajustes.

IMPACTO ECONÓMICO DE LA CAPACITACIÓN

CBC = costo beneficio de la
Capacitación

A = Costo del problema antes de
Capacitar

B = Costo del problema después
De capacitar

C = Costo de capacitar

GUIA DE ENTREVISTA DE MEDICION DE CAPACITACION.

NOMBRE:

AREA _____ FECHA _____

- 1.- Principales objetivos de capacitación para este año.
- 2.- tres conocimientos que sus colaboradores deben saber y no saben
- 3.- tres habilidades que sus colaboradores deben poder hacer y no lo logran.
- 4.- tres actitudes que deben practicar y no lo hacen
- 5.- principales necesidades de capacitación de su departamento.

GLOSARIO

APRENDIZAJE: Proceso de adquirir conocimientos, habilidades o conductas. Modificación del comportamiento a través de la interacción con el medio ambiente.

APTITUD: Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o habilidad.

COMPETENCIA: Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

CONOCIMIENTO: Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.

EDUCACIÓN: Desarrollo armónico del hombre en todo su ser preparándolo para las contingencias sociales e históricas.

HABILIDAD: Conocimiento o destrezas necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

ANEXO 1ª. FORMATO FUENTE DE RECLUTAMIENTO POR PUESTO.

FUENTE EXTERNA	CHOFER	RECEPCIONISTA	TELEFONISTA	EJECUTIVO DE VENTAS.
PERIODICOS				
LA VOZ	*****			
NOTIRAMA				
LA NOTICIA		*****		
EL UNIVERSAL			*****	
FERIA DE EMPLEO				
UNIVERSIDADES			*****	*****
FERIA NACIONAL DE EMPLEO	*****	*****		
GRUPOS DE INTERCAMBIO				
ALTA DIRECCIÓN . COM ELECTRÓNICO	*****	*****	*****	*****
VOLANTES COMERCIOS E INSTALACIONES	*****	*****	*****	*****
MANTA/ CARTEL EN INSTALACIONES	*****	*****	*****	*****
OTRAS EMPRESAS				
BIMBO	*****	*****	*****	*****
GRUPO ADO CORPORATIVO	*****	*****	*****	*****
SABRITAS				

ANEXO 2.- CALCULO DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

	NUMERO DE EMPLEADOS INICIO	ALTAS	BAJAS	NUMERO DE EMPLEADOS AL FINAL	ROTACIÓN MENSUAL	ROTACIÓN ANUALIZADA
ENERO	300	2	2	300	0.7%	0.7%
FEBRERO	300	2	3	299	1.0%	1.7%
MARZO	299	2	3	298	1.0%	2.7%
ABRIL	298	3	3	298	1.0%	3.7%
MAYO	298	3	4	297	1.3%	5.0%
JUNIO	297	1	0	298	0.0%	5.0%
JULIO	298	0	2	296	0.7%	5.7%
AGOSTO	296	3	4	295	1.4%	7.1%
SEPTIEMBRE	295	2	3	294	1.0%	8.1%
OCTUBRE	294	4	2	296	0.7%	8.7%
NOVIEMBRE	296	3	2	297	0.7%	9.4%
DICIEMBRE	297	1	0	298	0.0%	9.4%

