



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS I**



**DIVISIÓN DE INVESTIGACION Y POSGRADO**

**La aplicación del proceso de selección para la atención de  
rotación de personal en una empresa de colocación laboral**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN EN  
ORGANIZACIONES**

**PRESENTA:**

**C.P. FRANCISCO JAVIER SÁNCHEZ VILLATORO**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**MTRO. ALEJANDRO ESPINOSA MAZA**

**TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. NOVIEMBRE DE 2014.**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

CAMPUS I

«RESPONSABILIDAD COMPARTIDA Y CONSOLIDACIÓN ACADÉMICA»

Gestión 2014 - 2018



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Octubre 15 de 2014.

Oficio No. D/CIP/CEIP/669/14

ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO  
DE TESIS.

C. Francisco Javier Sánchez Villatoro

Candidato al Grado de Maestro en Administración con Formación en Organizaciones

Presente.

Por este medio me permito informarle que se AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "**La aplicación del proceso de selección para la atención de rotación de personal en una empresa de colocación laboral**", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha septiembre 29 de 2014, suscrito por el Mtro. Alejandro Espinosa Maza, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

DR. JULIO CÉSAR PÉREZ ZAMBRANO

COORDINADOR



C.c.p. Archivo  
vea.

F: FCA-01

2014 AÑO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
Y DEL DR. MANUEL VELAZCO SUAREZ

Boulevard Belisario Domínguez, Km. 1081, Sin Nombre,  
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, C.P. 29050.  
Tel: 52 (961) 61 5 04 40 y 61 5 06 70



wondershare™

## **DEDICATORIAS**

### **A DIOS:**

Por su bondad e infinito cariño, por guiarme siempre y nunca abandonarme, por los regalos y las bendiciones recibidas, gracias por dejarme compartir esta vida con las personas que amo y por llegar a cumplir un logro más en mi vida.

### **A MIS PADRES:**

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

### **A MI ESPOSA:**

A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para ti, ahora puedo decir que esta tesis lleva mucho de ti, gracias por estar siempre a mi lado,

### **A MIS HIJAS:**

Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado, gracias por todo su amor y comprensión.

### **A MIS HERMANOS:**

Por sus palabras y el constante apoyo que me han brindado siempre en la vida, por compartir los mejores momentos a su lado, aunque la distancia nos separe mi cariño y agradecimiento siempre estará con ustedes hermanos.

# La aplicación del proceso de selección para la atención de rotación de personal en una empresa de colocación laboral

## ÍNDICE

Pág.

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1 PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Planteamiento del problema de investigación.....        | 5  |
| 1.2 Determinación de los objetivos de la investigación..... | 17 |
| 1.3 Justificación de la investigación.....                  | 18 |
| 1.4 Delimitación espacial y temporal.....                   | 19 |

### CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Generalidades del proceso de selección de personal.....            | 21 |
| 2.1.1 Antecedentes generales en México.....                            | 21 |
| 2.1.2 Conceptos modernos de selección de personal.....                 | 25 |
| 2.1.3 Análisis de las etapas del proceso de selección de Personal..... | 26 |
| 2.1.4 Características específicas del proceso de selección.....        | 29 |
| 2.1.5 Su importancia específica.....                                   | 30 |
| 2.1.6 Funciones que cumple en la empresa.....                          | 31 |
| 2.1.7 Alcances a corto, mediano y largo plazo.....                     | 33 |
| 2.1.8 Ventajas y beneficios.....                                       | 35 |
| 2.2 Aspectos genéricos para entender a la rotación de personal..       | 37 |
| 2.2.1 Concepto de rotación de personal.....                            | 38 |
| 2.2.2 Características.....                                             | 38 |
| 2.2.3 Factores que influyen.....                                       | 41 |
| 2.2.4 Instrumentos de medición.....                                    | 43 |
| 2.2.5 Impacto económico y administrativo en la organización.....       | 46 |
| 2.2.6 Costos que genera en la empresa.....                             | 49 |
| 2.2.7 Consecuencias y limitaciones competitivas.....                   | 52 |
| 2.2.8 Estrategias para abatir la rotación laboral.....                 | 54 |
| 2.2.9 Ventajas competitivas.....                                       | 55 |

### CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Antecedentes de empresas de colocación de personal en México.....         | 58 |
| 3.1.1 Características de las empresas de colocación de personal en México..... | 60 |
| 3.1.2 Misión del proceso de selección en la empresa.....                       | 62 |
| 3.1.3 Principios del proceso de selección.....                                 | 65 |
| 3.1.4 Planeación de selección de personal.....                                 | 74 |
| 3.1.5 Requerimientos del personal.....                                         | 76 |
| 3.1.6 Proceso de selección de personal.....                                    | 77 |
| 3.1.7 Contrato de trabajo mercantil.....                                       | 79 |
| 3.1.8 Sistema de pagos e incentivos.....                                       | 80 |
| 3.1.9 Programas de inducción y desarrollo.....                                 | 83 |
| 3.1.10 Carrera profesional y fidelidad a la empresa.....                       | 86 |

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.11 Estabilidad laboral en la empresa.....                                       | 90        |
| <b>3.2 La función de los asesores financieros en la empresa de colocación .....</b> | <b>91</b> |
| 3.2.1 Antecedentes de agentes de seguros en México.....                             | 92        |
| 3.2.2 Selección de personal.....                                                    | 95        |
| 3.2.3 Estructura de la entrevista.....                                              | 97        |
| 3.2.4 Informe de la entrevista.....                                                 | 98        |
| 3.2.5 Estilos de candidatos.....                                                    | 99        |
| 3.2.6 Aplicación y calificación de evaluaciones.....                                | 101       |
| 3.2.7 Selección preliminar del candidato a los puestos a ocupar...                  | 103       |
| 3.2.8 Selección final del candidato.....                                            | 104       |
| 3.2.9 Integración de expedientes.....                                               | 104       |
| 3.2.10 Seguimiento y evaluación del desempeño del personal...                       | 106       |
| <br><b>CAPÍTULO 4 ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN</b>             |           |
| 4.1 Definición del alcance de la investigación.....                                 | 109       |
| 4.2 Formulación de la hipótesis de investigación.....                               | 110       |
| 4.3 Selección del universo de investigación y delimitación de la muestra.....       | 113       |
| 4.4 Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación.....        | 114       |
| <br><b>CAPÍTULO 5 PRESENTACION DE RESULTADOS</b>                                    |           |
| 5.1 Procesamiento de resultados.....                                                | 119       |
| 5.2 Análisis e interpretación de resultados.....                                    | 120       |
| <br><b>CONCLUSIONES GENERALES</b>                                                   |           |
| <b>RECOMENDACIONES</b>                                                              |           |
| <b>FUENTES DE CONSULTA</b>                                                          |           |

## INTRODUCCIÓN

Toda organización toma con importancia y considera que la existencia de un equipo de trabajo, una fuerza de ventas o de manera general el personal que la integra siempre será el elemento más importante para llevar a cabo sus funciones, es sumamente importante que las organizaciones cuenten con tecnología adecuada, procesos eficientes, calidad del bien o servicio, pero ante todo esto, el capital humano es el primero en una lista de factores importantes, sino se cuenta con ellos nada de lo anterior tendría un valor realmente significativo, las empresas tratan de contar con personas que ejerzan actividades de manera eficaz y eficiente, que ayuden a lograr los objetivos, a incrementar la productividad y a mantenerse en el mercado con el logro de metas y la cosecha de éxitos.

Para que una organización tenga ese éxito deseado debe de contar con el personal adecuado a cada actividad en la empresa, la selección de personal muchas veces no es tomada en consideración con la importancia debida, esto puede ser efecto de muchos factores, como económicos, importancia mínima del proceso, inexperiencia en la selección, proceso poco eficientes, entre otros, esto a su vez causara que la empresa no cuente con el personal idóneo que busca para el desarrollo de sus actividades lo que recae muchas veces en complicaciones y generación de costos en la búsqueda de personal nuevamente.

Un aspecto más como consecuencia de un proceso de selección inadecuado o como la inexistencia de este, es la rotación presentada en la organización, si se elige a candidatos que no han pasado por pruebas que permita saber si son aptos al puesto, estos pueden ser contratados y el desarrollo de sus actividades llegan a ser inadecuadas, poco eficientes, e incluso se puede manifestar un ambiente laboral tenso, el empleado no se identifica con su trabajo, no existe motivación e incluso puede detestarlo por lo que normalmente prefiere ir en búsqueda de otro trabajo dejando un vacante más en la organización.

La rotación de personal puede tener aspectos positivos en una organización siempre y cuando el índice no afecte considerablemente sus funciones, al mismo tiempo esta rotación si llega a existir de manera constante y con índices altos, crea una descompensación organizacional, y lo que una empresa busca es estabilidad y una fuerza laboral que a través de sus funciones logre los objetivos planeados, y cuando la rotación se presenta crea un atraso y desestabilización e impide el logro de estos.

La presente investigación está enfocada a la aplicación del proceso de selección para la atención de rotación de personal de una empresa de colocación laboral, se desarrollan cinco capítulos, el capítulo uno está enfocado a la problematización del objeto de estudio, se expone el planteamiento del problema de investigación, mismo

que desarrolla el objeto de estudio, asimismo se presentan los objetivos de la investigación, así como la justificación que exponen las razones por las que se decidió llevar a cabo esta investigación, finalmente se presenta la delimitación espacial y temporal, donde se da a conocer las unidades de análisis y el periodo de estudio de las variables de la investigación.

El capítulo dos se desarrolla con la conceptualización del objeto de estudio, en este capítulo se presenta toda la información revisada y recabada en la literatura, se hace mención de toda la información relevante correspondiente a cada categoría y subcategoría, se explican conceptos relacionados a la selección de personal y a la rotación de personal, misma que se presentan en esta investigación como variable independiente y dependiente respectivamente.

El capítulo tres está enfocado a la contextualización del objeto de estudio, exactamente, la investigación se genera entorno a la empresa de colocación laboral, Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C. donde se analiza cómo se presenta la selección de personal y la relación que tiene con la rotación de personal, ya que es ahí donde estos procesos son llevados a cabo, asimismo se analiza la interrelación de estas variables además del comportamiento que presentan en la empresa.

El capítulo cuatro presenta el abordaje metodológico del objeto de investigación, en él se explica el alcance que tiene esta investigación, además se formula la hipótesis de la investigación explicando el tipo de hipótesis utilizado y el porqué de esta, se realiza la selección del universo y se determina el cálculo de la muestra, asimismo se lleva a cabo la selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación.

El capítulo cinco está conformado por la presentación de resultados, en él se demuestra cómo se llevó a cabo el procesamiento de resultados, datos que fueron obtenidos a través de los instrumentos de investigación, además se realiza el análisis e interpretación de cada resultado obtenido dando con ello relevancia a los elementos representantes de cada una de las variables de esta investigación.

La investigación propone la aplicación adecuada del proceso de selección en la empresa para abatir la rotación de personal, misma que se presenta como un factor relevante y reincidente que afecta a la empresa, impidiendo llegar al cumplimiento efectivo de sus objetivos, y generando desestabilización general, por lo que incorporar un proceso de selección adecuado y profesional ayudaría a disminuir la problemática presentada en la empresa.

## **CAPÍTULO I PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En este capítulo se establece el planteamiento del problema en el que se desarrolla el trabajo de investigación, así como también las preguntas que se generaron y dieron paso para proponer el objetivo general y los objetivos específicos que persigue la investigación, asimismo se incluye los criterios para evaluar la importancia potencial para el desarrollo de este trabajo explicando cada uno de ellos y resaltando los más importantes, finalmente en este capítulo se realiza una descripción general de la delimitación tanto espacial como temporal de la investigación.

### **1.1. Planteamiento del problema de investigación**

De acuerdo al Boletín de análisis sectorial seguros y fianzas al 31 de marzo de 2013, el sector asegurador en México está conformado por 103 instituciones, de las cuales 15 están incorporadas a algún grupo financiero, mientras que 58 presentan capital mayoritariamente extranjero con autorización para operar como filiales de instituciones financieras del exterior. De esas instituciones aseguradoras 8 presentan capital mayoritariamente extranjero al mismo tiempo que pertenecen a algún grupo financiero. Los bancos han formado sus propias aseguradoras para competir en lo que ya se conoce como banca-seguros y se hace evidente que grandes grupos aseguradores del extranjero estén interesados en desarrollarse en el mercado. Todo lo anterior presenta una idea de la necesidad de mejorar la eficiencia de los agentes de seguros que las empresas actualmente tienen.

Los agentes de seguros forman la fuerza de ventas en una aseguradora, siendo intermediarios que deben estar autorizados por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) dependientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). La venta de seguros en este país es una actividad que requiere de esfuerzo, preparación y organización para obtener buenos resultados en un mercado cada vez más competido, mediante el proceso de reclutamiento integral orientada a conocer la variedad de productos de seguros.

Como se mencionó anteriormente en marzo de 2013, el sector asegurador estaba conformado por 103 instituciones, 56 compañías operaron seguros de Vida, mientras que 82 compañías operaron seguros de No-Vida (algunas aseguradoras están autorizadas para realizar más de una operación de seguros y pueden comercializar seguros de vida y no-vida al mismo tiempo). La participación en el mercado de seguros de las aseguradoras más grandes, en términos de prima directa, es la siguiente: La empresa Metlife México tiene una participación en el mercado del 14.2%, en segundo lugar se encuentra Grupo Nacional Provincial con una participación del 11.3% en tercer lugar figura AXA con 8.9% de participación en el

mercado, con el 6.9% Seguros Inbursa está colocado en cuarto lugar, en quinto lugar aparece Seguros Banamex con 5.7% de participación y en el sexto lugar Seguros BBVA Bancomer refleja una participación del 5% en el mercado. (CNFS, 2014).

El banco de México (2013) señala que el mercado de seguros en México es el segundo en América Latina, en términos de activos y primas, después del brasileño. Sin embargo, la penetración del sector asegurador es baja en comparación a otros países de similar desarrollo económico, pues equivale a 2.1% del producto interno bruto (PIB), por debajo de otros mercados latinoamericanos como Brasil y Chile, por lo que tiene un enorme potencial de crecimiento, este potencial ha sido visto de manera positiva y creciente por parte de las diversas empresas aseguradoras existentes en el país, apegado a esto el capital humano perteneciente a las empresas aseguradoras están considerados la fuerza y el motor esencial para la colocación de los diversos seguros que ofrece una empresa de este tipo, pues el constante crecimiento del mercado y la participación de nuevas aseguradoras exige la contratación de personal capacitado para la venta de los productos y servicios financieros.

A diciembre de 2013, el total de primas emitidas por el sector asegurador fue de 347,196 millones de pesos, de los cuales el 98.3% correspondió a seguro directo y el 1.7% a primas tomadas en reaseguro, de acuerdo con información de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). Las primas directas reportaron un incremento real anual de 6.7% con respecto al año anterior. El aumento en primas se debió principalmente al incremento en los ramos de pensiones, accidentes y enfermedades y vida, pues en 2013 estos tres sectores registraron crecimiento del 9.6%, 8.5% y 7.3%, respectivamente.

En contraste, los seguros de daños y de automóviles tuvieron un crecimiento de 5% y 1.7%. Con este aspecto se resalta el crecimiento anual y la visión de un panorama alentador para la fuerza de trabajo, pues con esta tendencia el mercado está abierto a la contratación de personal que se dedique a la venta de seguros. Por otra parte, la CNSF reporta que los activos del sector asegurador a diciembre de 2013 ascienden a \$ 927,429 millones mxn (5.8% del PIB), de los cuales el 78% está representando en el rubro de inversiones. La composición del portafolio de inversiones es la siguiente: 95.2% en valores, 3.3% en préstamos y 1.5% en inmobiliarias; respecto a la inversión en valores, la mayor parte (60.4%) corresponde a valores gubernamentales, mientras que los valores privados de renta fija y de renta variable representan el 19.6% y 11.5% respectivamente (CNSF, 2013).

Con la información presentada anteriormente el sector de seguros está dominado por grandes empresas que tienen una larga trayectoria y experiencia en el país, sin

duda la incursión de nuevos seguros y diversos servicios ha proporcionado la expansión de personal que se dedique a la venta de los diversos seguros, ya no se cuenta solo con personal que se dedique a la ejecución o colocación de un solo tipo de servicio, hoy en día este personal es conocido como asesor financiero pues domina una gama de diversos servicios que presenta a sus clientes asesorándolos para que tomen la opción que más les convenga o se adapte a sus necesidades.

Seguros Inbursa tiene establecida una sucursal en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, se creó como Seguros Bancomer y en 1994 fue adquirida por grupo financiero Carso y se constituye como Seguros Inbursa S.A., operando como matriz en la ciudad de México y con sucursales en todos los estados de la República Mexicana, en Chiapas la sucursal se estableció en un principio en el Boulevard Ángel Albino Corzo y a partir de 1996 el domicilio actual se encuentra en Boulevard Belisario Domínguez número 2218, en esta ciudad.

Desde su origen, Seguros Inbursa; opera con personal administrativo y fuerza de ventas, lo segundo se compone por promotores, representantes de los grupos de trabajo, quienes tienen ingresos por la producción del equipo de trabajo y los agentes de seguros perciben ingresos por comisiones de acuerdo a la colocación de productos financieros. En el 2008, Seguros Inbursa decide constituir a los promotores como Sociedades Civiles y separarlos de las instalaciones de la empresa y los distribuye territorialmente en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, con la finalidad de tener una proyección de imagen. Seguros Inbursa ha puesto especial énfasis en el fortalecimiento y expansión de la fuerza de ventas, al interior de la empresa se creó una posición a nivel dirección cuya función exclusiva es fortalecer este importante canal de distribución mediante mayor capacitación y aún más un agresivo y selecto proceso de reclutamiento.

Sin embargo, esta intención ha quedado únicamente para cumplir ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la cual exige que cada año la fuerza de ventas acredite individualmente 20 horas de curso de capacitación, estos cursos los imparten instructores que pertenecen a despachos de la Ciudad de México, por lo que tiene efectos no tan significativos, ya que nada ha cambiado en el proceso de reclutamiento, selección y capacitación de la fuerza de ventas. La selección de personal es uno de los procesos más importantes para escoger al capital humano. Según Chiavenato (1993) la selección de personal es la adecuación del individuo para ocupar un cargo dentro de la empresa; en el sentido más amplio, significa escoger de entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar las vacantes existentes en la empresa, aumentando tanto la eficiencia como el rendimiento del personal.

De acuerdo con Reyes (1982) la selección es escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, desechar a los candidatos inadecuados por diversos conceptos hasta dejar el apropiado. Tal como lo señala Hernández y Rodríguez (2002) se define a la selección de personal como el proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto, para elegir el más apto.

Asimismo, para Sánchez (1986) la selección es un proceso para determinar cuáles, dentro de todos los solicitantes son los mejores para que puedan adaptar a las discrepancias y especificaciones del puesto. De acuerdo a lo que menciona Rodríguez (1995) la selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. Derivado del proceso de reclutamiento se integra un grupo de solicitantes adecuados y comienza el proceso de selección de personal, incluye una serie de etapas que requiere tiempo y complejidad en la decisión, se considera la selección de personal como una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar. Según García (2010) la selección se da mediante la utilización de ciertas técnicas para elegir entre los diferentes candidatos al más idóneo para ocupar el puesto de acuerdo con los requerimiento del mismo, se establece la relación directa entre la capacidad del individuo y las necesidades del puesto a ocupar para contemplar la eficiencia del candidato y los resultados favorables de las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo.

La aplicación del proceso de selección se lleva a cabo con la finalidad de reducir la rotación de personal en las empresas de colocación de asesores financieros, el proceso de selección es uno de los más significativos y ahonda en la necesidad de captar a los individuos o personal necesario para colocarlos en los puestos adecuados, esto se lleva a través de fases o procesos, respecto a esto Hernández y Rodríguez (2002:282) exponen cinco fases para el proceso de selección:

La primera fase de la selección es depurar y jerarquizar a los candidatos a partir de los mejores candidatos, por medio de un análisis de los documentos que se les solicitan, como son: solicitud de empleo y/o el currículum vitae, cartas de recomendación, etcétera. Con base en esto, se lleva a cabo la segunda fase, que consiste en una entrevista denominada preliminar. Esta segunda selección permite quedarse con un número reducido de personas a las que se les aplican pruebas preselectivas técnicas, dependiendo del puesto.

En la tercera fase se escogen regularmente tres candidatos para ser enviados al departamento que los requirió, en donde tendrán una

entrevista formal con el jefe directo, quien emite su opinión y los evalúa. En una cuarta fase, a los finalistas, se les aplican pruebas psicométricas para detectar posibles problemas de comportamiento que pudieran afectar la integración del personal a la empresa. Asimismo, se podrán realizar, en paralelo, los estudios socio-económicos. Una vez concluida la cuarta fase, se selecciona al mejor candidato y el futuro jefe es quien toma la decisión, pues él será el responsable de sus resultados.

En la quinta fase, última en el proceso de selección, se aplican los exámenes médicos al finalista antes de hacer el contrato correspondiente. El examen médico es el último, en razón de ser el más caro y porque, salvo en raras ocasiones, se descarta a alguien por problemas de salud.

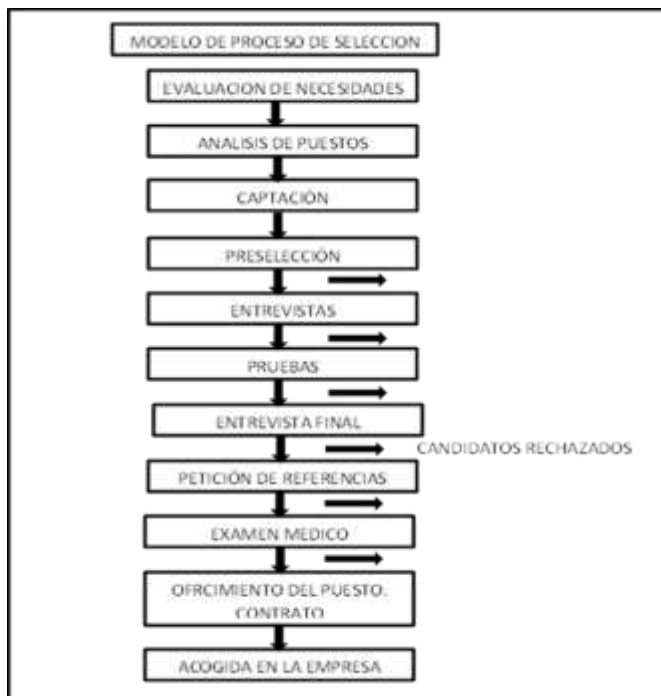
De acuerdo a lo anterior, se realiza una serie de fases que permiten la selección adecuada de personal, esto a través de integrar a la empresa personas que cumplan con los requisitos esenciales e idóneos para el puesto, estas fases son acciones que delimitan a los candidatos para dejar al final a los que cumple con las características que se necesitan en una persona. Tomando en consideración que todas estas actividades de selección conforman un proceso, Louart (1994), menciona que la selección consiste en aquel proceso que permite elegir de una persona dentro de una gama de candidatos aspirantes a un cargo, cuando se ha estimado útil crearlo, mantenerlo o transformarlo. Esto nos lleva a considerar que se necesita a una persona adecuada para el puesto adecuado.

El proceso de selección ha ido evolucionando hasta cierto punto, este mismo proceso se apoya de la utilización de técnicas y ciencias como la psicología, sociología, entre otras, estas son de gran apoyo para la selección adecuada y para la captación de información de cada uno de los aspirantes. Para Olleros (2002:12), «El proceso de selección necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa: número de individuos necesarios, como cualitativa: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos». Esto ayuda a planificar y considera las técnicas necesarias para la selección adecuada de personal.

Asimismo, Olleros (2002), menciona que el proceso de selección comienza después de la evaluación de las necesidades del personal, mismo que se debe de hacer con el debido orden y método. Para esto, expone un modelo de selección de personal el cual consiste en varias facetas representadas en la figura 1.1 en ellas primero se evalúan las necesidades pues este punto da la pauta para realizar un análisis adecuado de puestos considerando las necesidades de la empresa, posteriormente se realiza la captación en función al puesto que se desea cubrir, se analizan los medios a utilizarse siendo estos internos o externos a la empresa, posteriormente se

lleva a cabo la preselección de los candidatos, esta se facilita realizando un estudio de los currículums, una vez realizada la faceta anterior y de haber seleccionado a un grupo de aspirantes se procede a las entrevistas, muchas veces realizadas por dos o más filtros siendo el primero el departamento de recursos humanos, posteriormente también el jefe inmediato realiza una entrevista e inclusive otras personas con la que se tendrá una estrecha relación, posteriormente se pasa a las pruebas y a la entrevista final, si estas dos facetas son aprobadas con éxito por el aspirante, se recurre a la petición de referencias y al examen médico, una vez aprobado este último, la empresa ofrece formalmente el puesto y se procede a la firma del contrato, para empezar una relación laboral, tomándose en cuenta que por una lado la empresa ya cuenta con el personal para el puesto que desea cubrir y por el otro lado el empleado realizará las actividades necesarias pues este fue el elegido de acuerdo al proceso de selección.

Figura 1. 1 Modelo de selección de personal



Las técnicas de selección de personas tienden a ser menos subjetivas, es decir, se deja a un lado la mera intuición determinando ahora si los requerimientos de los recursos humanos, logrando con esto, contar con fuentes efectivas que nos permitan llegar al objetivo de toda organización en lo que se refiere al proceso de selección, además que se provee de candidatos idóneos, con potencialidad física y mental, así como con aptitud para el trabajo.

Fuente: Olleros (2002:13)

Es por esta razón que el proceso de selección de personal, pretende obtener personas con características específicas, ya que en gran medida la rotación parece estar ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo, tales como: salario, situación ambiental, situación organizacional, situaciones personales (sea edad, sexo y relación con sus compañeros), pero principalmente se encuentra estrechamente ligada a la motivación, la cual a su vez es la causante del desprendimiento de todos los criterios señalados anteriormente.

La rotación de personal es un factor que se manifiesta en las organizaciones comúnmente y ésta puede variar de acuerdo a distintos factores, Castillo (2006:68) define a la rotación de personal como «El número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales», de esta manera se entiende que dicha rotación se da a través de los trabajadores relacionados a la organización. En la dirección de personal, según Rodríguez (1995) observa que en la organización se presentan aspectos importantes de atención en la dinámica de la empresa y se refiere a la rotación de personal y las ausencias; que descende de un suprasistema<sup>1</sup> al nivel ambiental a un sistema a nivel organizacional y otro aspecto de la intensa interacción organizacional-ambiente.

La rotación de personal es abordada por diversos autores como Chiavenato (2011), Hernández (2002) y Reyes (2000).

Para Chiavenato (2011:116), la rotación de personal es concebida como «La fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente» siendo esto el intercambio de personal entre la organización y el medio ambiente se traduce en el volumen de candidatos que ingresan y ocupan puestos en la empresa y el volumen de personas que salen para continuar en la búsqueda de espacios con mejores oportunidades de desarrollo. Se establece una relación importante entre el nivel de ambiente de mercado y el nivel organizacional que permite una dinámica denominada rotación de personal, esta es la fluctuación entre una organización y su medio ambiente se trata entonces del intercambio de personas entre las organizaciones y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Hernández (2002), afirma que la rotación de personal se refiere al número de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización, la falta de atención en la satisfacción de los colaboradores en una empresa permite el ingreso de personal sin cerciorarse del convencimiento del candidato para ocupar el puesto para el cual es candidato, y que a corto plazo se separe de la organización para continuar en busca de satisfacción a sus inquietudes.

Reyes (2005), se refiere a la rotación de personal como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. Esto indica que en una organización de acuerdo con la actividad que realiza se da en mayor o menor grado el ingreso y salida de personal por algún factor que se deja de atender, se deduce que no se debe considerar que forma parte de la rotación el número de colaboradores que salen

---

El suprasistema es un sistema mayor a cuya función global el sistema está contribuyendo y del cual forma parte.

pero que no son sustituidos por otros, así también cuando ingresa un número de colaboradores para sustituir a otros que existían antes, se trata de crecimiento de la empresa.

La investigación realizada sobre la rotación no es muy abundante y se ha centrado principalmente en tratar de identificar las variables relevantes que influyen en ella, para tratar de controlarla y reducirla. En la revisión de la literatura que trata sobre la relación existente entre rotación y satisfacción laboral, se constata una significativa asociación negativa entre ambas variables Mobley (1977). Por tanto, junto a la satisfacción laboral, se considera la influencia que ejercen otras agrupaciones de variables sobre la rotación, como pueden ser las variables organizativas o las variables de carácter económico y ocupacional.

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 1994).

Respecto a la selección de personal García y Edel (2008:S/P) exponen lo siguiente:

El proceso de selección de persona constituye un elemento preponderante en el éxito de las empresas, ya que genera oportunidades de desarrollo al factor humano, además de ser el mecanismo encargado de cubrir las vacantes actuales. Si esto fuera todo lo que se necesita hacer, entonces la fórmula más sencilla sería:  
$$\text{Vacante} = \text{requisición} = \text{ocupación}.$$

Pero tal proceso de contratación súper simplificado no promovería los objetivos más grandes, que son: En primer lugar, el desarrollar el potencial humano con que las empresas cuentan y dependen para su funcionamiento, y en segundo, construir una organización fuerte con un eficiente trabajo de equipo, logrando el equilibrio entre la movilidad del personal y la salud organizacional.

Al tener un proceso como señala la fórmula anterior, probablemente no se cumplirían las demandas actuales de la sociedad y del creciente número de leyes y órdenes encaminadas a lograr igual oportunidad de empleo. Por otro lado, es primordial que las organizaciones ejecuten un eficiente proceso de selección, a la par de un seguimiento adecuado.

Frecuentemente surgen nuevas empresas dispuestas a competir y dar lo mejor de sí en este mundo globalizado, y si a ello aunamos el personal tan capacitado con que cuentan, realmente llegaríamos a tener problemas tales como la misma rotación de personal o porque no decirlo, la quiebra de la entidad.

Es por esta razón, que mediante el proceso de selección de personal se dirige hacia la verdadera colocación de la persona en el puesto, ya que de no ser así, éste se convierte en un factor determinante que propicia la movilidad de personal, representando un desperdicio de dinero y valores humanos, produciendo fricciones entre los grupos de trabajo y amenazando la estabilidad de la organización

El modelo de Lambert, Hogan y Barton (2001) incorpora cuatro variables siendo las características demográficas el medio ambiente laboral, la satisfacción y la intención de rotación de personal, su modelo fue desarrollado y probado usando una muestra nacional de trabajadores estadounidenses, teniendo como resultado que el medio ambiente laboral es más importante en la formación de la satisfacción laboral para el trabajador que las características demográficas. La satisfacción laboral es un antecedente muy importante en la intención de la rotación de personal, asimismo que la satisfacción laboral es la variable clave entre el medio ambiente laboral y la intención de rotación de personal.

El modelo tiene como base principalmente los dos factores antes señalados que influyen sobre la satisfacción laboral y la intención de rotación de personal, por lo que ellos los destacan como los cuatro factores de su estudio. Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. Los expertos explican que una alta rotación de personal implica para las empresas estar constantemente en la búsqueda para llenar esas vacantes, lo que eleva los costos en nómina, por lo que muchas optan por reinstalar y reubicar personal en otras áreas del negocio por el mismo salario, para evitar un mayor impacto.

La firma de consultoría AON<sup>2</sup> Consulting señaló que actualmente el nivel promedio de rotación es de 12%, pero industrias como la farmacéutica y la de cosméticos y belleza se multiplica hasta llegar a niveles de 60 y 80%. Ante esta situación Velásquez (2005), gerente de Operaciones del Área en Compensaciones y Servicios

---

<sup>2</sup> AON Consulting es una división especializada en el diseño de soluciones integrales en beneficios para empleados, planes flexibles, consultoría actuarial y consultoría en capital humano.

de Información Global de Mercer, explicó que las empresas están buscando nuevas formas de contratación, como es el *outsourcing*<sup>3</sup>, que les permite optimizar las inversiones y concentrarlas en áreas estratégicas. Señaló que los puestos que más enfrentan la rotación son ventas, administrativos y operativos, ya que en estos los salarios son más bajos y variables. "Si el personal no alcanza los objetivos y las metas puede ser reemplazado por quien sí muestre resultados", destacó.

Estadísticas de AON *Consulting* revelan que hacer antigüedad es cada vez menos frecuente, y actualmente 12 de cada 100 empleos son reemplazados al año, como consecuencia de mejores alternativas laborales. De acuerdo con esta firma, casi 60% de los empleados están bajo contratos eventuales u *outsourcing*, lo que provoca una alta rotación en los centros de trabajo.

Los expertos aseguraron que la antigüedad laboral está generando altos costos, por lo que la rotación se ha convertido en una práctica cotidiana en aumento. Hoy, las empresas buscan no pagar altas indemnizaciones de ley a sus trabajadores, por lo que se está elevando la rotación, la cual desde su perspectiva no es del todo mala pues trae consecuencias positivas tales como una reingeniería de procesos como resultado de la absorción de otras funciones. Las agencias de colocación de personal, son aquellas entidades públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, que, en coordinación y, en su caso, colaboración con el servicio público de empleo correspondiente, realicen actividades de intermediación laboral que tienen como finalidad proporcionar a las personas trabajadoras un empleo adecuado a sus características y facilitar a los empleadores las personas trabajadoras más apropiadas a sus requerimientos y necesidades.

A este fin las agencias de colocación valorarán los perfiles, aptitudes, conocimientos y cualificación profesionales de las personas trabajadoras que requieran sus servicios para la búsqueda de empleo y los requerimientos y características de los puestos de trabajo ofertados. Estas agencias de colocación podrán desarrollar también actuaciones relacionadas con la búsqueda de empleo, tales como orientación e información profesional, y con la selección de personal.

Las empresas de recolocación son agencias de colocación especializadas en la actividad destinada a la recolocación de las personas trabajadoras que resultaran excedentes en procesos de reestructuración empresarial, cuando aquélla hubiera sido establecida o acordada con las personas trabajadoras o sus representantes en los correspondientes planes sociales o programas de recolocación, y estarán sometidas al régimen legal y reglamentario establecido con carácter general para las

---

<sup>3</sup> Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio.

agencias de colocación. Las agencias de colocación autorizadas podrán actuar de forma autónoma pero coordinada con los servicios públicos de empleo, y/o como entidades colaboradoras de los mismos, mediante la suscripción de un convenio de colaboración.

En relación con sus personas usuarias, las agencias de colocación deberán cumplir las condiciones de actuación previstas en normatividad laboral y, en el supuesto de haber suscrito convenio de colaboración con los servicios públicos de empleo, las específicas que figuren en el correspondiente convenio. Las agencias de colocación que actúen como entidades colaboradoras de los servicios públicos de empleo llevarán a cabo las actuaciones que se establezcan en el convenio de colaboración de acuerdo con las disposiciones laborales. Más del 60% por ciento de la fuerza laboral actual considera cambiar de carrera y reinventarse al menos una vez durante su vida laboral, por lo que los empresarios deben mantenerse a la vanguardia del juego mediante la creación de un ambiente de trabajo, que fomente las oportunidades y aliente a los empleados para quedarse a largo plazo, mientras que al mismo tiempo realizan su deseo de cambio.

En un estudio realizado por el hallazgo, que forma parte de la Encuesta Global de Empleo de *Kelly*<sup>4</sup> (*Kelly Global*), obtuvo la opinión de aproximadamente 134,000 personas en 29 países en donde los resultados mencionan que uno de los problemas a los que se enfrentan los empresarios, dentro de la administración de recursos humanos, es la terminación de la relación de trabajo entre la empresa y el empleado. En la mayoría de los casos, alguna de las dos partes, queda inconforme o a disgusto por la decisión tomada, lo cual, dificulta la posibilidad de establecer en un futuro, una relación de trabajo dentro de un clima de confianza. Por otra parte se le dificulta al empresario, conocer el punto de vista de los empleados que dejan de trabajar. Conocer las causas por las que un empleado decide dejar la empresa, le permitirá al empresario corregir o mejorar situaciones que repercuten negativamente en la productividad y en la satisfacción laboral. Las causas más frecuentes por las que se termina una relación laboral son la renuncia, por rescisión de contrato o jubilación.

Estas causas, el empresario las puede conocer aplicando la entrevista de salida, en la cual podrá realizar las siguientes preguntas; ¿Las funciones y responsabilidades del puesto corresponden a lo que esperabas de él? ¿Cuál es su opinión sobre su puesto, condiciones de trabajo, apoyo que recibió de sus compañeros y jefe, su salario, sus prestaciones, los servicios que obtuvo de la empresa, los productos o servicios de la empresa?; ¿Cuáles son las razones que lo llevaron a dejar la

---

<sup>4</sup> El Índice de Fuerza Laboral Global Kelly es una encuesta anual que revela opiniones sobre el trabajo y el lugar de trabajo desde un punto de vista generacional.

empresa? ¿Qué piensa que debería hacer la empresa para impedir que deje la empresa? Durante la entrevista, se sugiere tomar una actitud de apertura, escuchar muy atentamente lo que dice el entrevistado y considerar la información muy valiosa para la empresa, como área de mejoramiento

En Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, se dificulta la integración de las personas a la fuerza de ventas y lo que más preocupa es la deserción de los asesores financieros, ya que por la inadecuada gestión de selección quienes son aceptados como candidatos aun cuando carecen de la identificación con la empresa aseguradora y los conocimientos generales de los diversos productos de seguros que deben ofrecer para ajustar el producto a las necesidades del cliente se encuentran destinados a renunciar antes de iniciar con la misión de una carrera laboral. La mayoría de los agentes de seguros reciben capacitación, por lo regular de un solo plan de seguros, y al visitar a los prospectos, estos requieren cubrir necesidades diferentes, por lo que en el momento de la entrevista el agente carece de herramientas para aprovechar los momentos en que se debe cerrar la venta.

Los agentes profesionales de seguros se hacen con la experiencia que van acumulando en el proceso de trabajo y tomando en consideración las muchas oportunidades en que por una omisión en la propuesta de un seguro pierden una venta. La falta de técnicas de selección influye en la aceptación de candidatos que en el proceso de promoción de productos financieros, reconocen que les hace falta la identificación con la actividad de la empresa y presentan en forma deficiente la tramitación de solicitudes de seguros; constantemente se rechazan por estar mal requisitada, les faltan documentos, las presentan con tachaduras o datos ilegibles, existen en consecuencia muchas modificaciones a pólizas ya expedidas, todo esto genera reproceso y ocasiona costos adicionales en la producción.

En esta empresa de colocación de personal; se siguen con los procesos de hace veintidós años, donde el promotor de ventas tiene asignadas estas funciones y las desarrolla sin las técnicas adecuadas. La empresa de colocación de asesores financieros proporciona personal a Seguros Inbursa, S.A. compañía de seguros, que tiene como política; que la empresa de colocación que no recluta y genera tres asesores productivos por trimestre se queda sin oportunidad de continuar operando, seleccionar a la ligera, con prisa, porque la empresa de colocación de personal tiene que proveer de asesores financieros a la aseguradora, abre las puertas a personas que sin contar con el potencial, le van a ayudar a buscar resultados y la presión por cumplir genera alta rotación de personal por abandono laboral, se ha considerado como normal la rotación del 25% de asesores financieros, situación laboral que se pretende abatir con esta investigación.

La situación económica actual a nivel nacional influye en el estado de Chiapas, y particularmente en Tuxtla Gutiérrez, aunado a la falta de cultura de seguros de los habitantes, dificulta la promoción de diversos productos de seguros, y más aún cuando se carece de una adecuada aplicación del proceso de selección de los asesores financieros en la empresa Asesoría Financiera y Seguros de Chiapas, S.C. ubicada en Avenida Periférico Sur Poniente número 2438, Col. Santa Elena, Tuxtla Gutiérrez; Chiapas.

Preguntas de investigación. Las preguntas de investigación que se tomaron en cuenta para el planteamiento del problema son las siguientes:

- ¿Qué es la selección personal, en qué consiste su proceso?
- ¿Qué se entiende por rotación de personal?
- ¿Qué relación existe entre el proceso de selección y la rotación de personal?
- ¿Existen otros factores que provoquen la rotación de personal?
- ¿Qué es la selección de personal en la empresa?
- ¿Cómo se presenta la rotación de personal en la empresa?

## **1.2 Determinación de los objetivos de la investigación**

La importancia de los objetivos en cualquier investigación son vitales, ya que en ellos se expresa lo que se desea lograr en dicha investigación, exponiéndose éstos de manera clara y precisa. Los objetivos señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías de estudio que ayudaran a conducir correctamente el desarrollo de cualquier investigación (Hernández, et. al., 2014). De esta manera a continuación se exponen los objetivos que persigue esta investigación.

### **Objetivo general**

Proponer la aplicación adecuada del proceso de selección de personal como el principal factor que permita abatir los índices de rotación del personal que funge como asesores financieros de una empresa de colocación laboral.

### **Objetivos específicos**

- Conocer el proceso de selección de personal en la empresa.
- Conocer en que consiste el proceso de selección de personal para identificar las diferentes etapas que lo conforman.
- Analizar el índice de rotación de personal.
- Determinar si la deficiente aplicación del proceso de selección tiene influencia en la rotación de personal.

- Analizar si existen otros factores que provoquen la rotación de personal en la empresa.
- Evaluar el proceso de selección de personal aplicados por la empresa.
- Establecer la relación entre la aplicación del proceso de selección y la rotación de personal.
- Proponer la creación del departamento de selección de personal para que cuenten con mejores oportunidades para atender la rotación de personal en la empresa.

Una vez planteados los objetivos, se procede a presentar la justificación de la investigación.

### **1.3 Justificación de la investigación**

La razón que motiva la presente investigación, La aplicación del proceso de selección para la atención de rotación de personal en una empresa de colocación laboral establecida en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; se realiza considerando una serie de criterios que presenta Hernández, et.al. (2014), estos criterios sirven para evaluar la importancia potencial de una investigación los cuales son: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas así como el valor teórico y la utilidad metodológica. Tomando en cuenta los criterios antes mencionados se expone a continuación la justificación de esta investigación.

Respecto a lo anterior la conveniencia de esta investigación radica en evaluar si el proceso de selección es aplicado para los candidatos a ocupar puestos de asesores financieros para integrarlos a la organización, ya que actualmente la competencia entre las empresas aseguradoras es mayor y a los asesores financieros les corresponde desempeñar el papel de carta de presentación con un compromiso ético profesional ante la sociedad, quienes confían la seguridad de su patrimonio. La investigación es de gran relevancia social porque se considera de vital importancia establecer el departamento de selección, para desarrollar un programa de reclutamiento integral de asesores financieros, quienes se identifiquen con la actividad de la empresa aseguradora y cuenten con herramientas en el desarrollo de su actividad y puedan promover diversos productos entre la sociedad adecuándolos a las necesidades de cada persona.

Representa implicaciones practicas porque atiende una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado, la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible, aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos

iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros.

Otra causa que está relacionada y permite darle valor teórico para el campo de la investigación tiene que ver con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma. Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 1990).

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección; así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión. Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Con estas acciones se benefician los agentes de seguros, quienes se pueden identificar con la actividad de la empresa aseguradora para desarrollar carrera profesional y contarán con mayores conocimientos de los diversos productos de seguros para detectar y cubrir necesidades de las personas y percibir mayores ingresos. La sociedad puede confiar en las propuestas y contratos de seguros al percibir la preparación del agente.

La aseguradora obtiene mejores costos y generara mayores utilidades y el país tendrá menor desempleo. La utilidad metodológica de la presente investigación permitirá crear una fuente de consulta, contribuye a estudiar más ampliamente a las empresas de colocación de personal con la finalidad de contar con herramientas para reducir la rotación de personal, abatir costos y favorece la competitividad en el sector.

#### **1.4 Delimitación espacial y temporal**

Otro de los aspectos más importantes a considerar en la realización de una investigación está relacionado con el tiempo y el espacio. En una investigación la delimitación espacial y temporal tienen un papel muy importante, la primera nos señala el área geográfica, comunidad o región a estudiar y, por su parte la delimitación temporal especifica el periodo de estudio que abarca el proyecto de investigación, de esta manera a continuación se exponen las delimitaciones de esta investigación

### Delimitación espacial

Cabe señalar que el estudio se realiza en la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C., ubicada en avenida periférico sur poniente número 2438, Col. Santa Elena, Tuxtla Gutiérrez; Chiapas. La empresa se dedica a la colocación de asesores financieros a Seguros Inbursa, S.A.

### Delimitación temporal

Respecto de la delimitación temporal esta investigación busca observar el comportamiento de las variables durante el periodo comprendido entre los meses de julio a noviembre del 2014, haciendo la pertinente aclaración que este ciclo comprende la medición del tercer y cuarto trimestre del 2014.

## **CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En el presente capítulo se expone información referente al proceso de selección y de todos aquellos factores que están inmersos en dicho proceso, se explica de manera general los antecedentes del proceso de selección, así como también se comenta los conceptos modernos de selección de personal, además se realiza un análisis de las diversas etapas que conlleva este proceso de selección para entender todas las acciones que están inmersas dentro del proceso, se presenta la importancia y las funciones que cumple en la empresa el proceso de selección, asimismo se contemplan los alcances a corto, mediano y largo plazo y también las ventajas y beneficios que este proceso otorgan a la empresa

### **2.1 Generalidades del proceso de selección de personal**

El proceso de selección de personal es uno de los procesos que se consideran en la empresa como de importancia y relevancia, pues a través de este se busca captar a los candidatos adecuados al puesto y de ellos seleccionar al o a los idóneos para llevar a cabo las funciones que requiera dicho puesto o cargo en la empresa, en esta etapa se ven inmersos varios factores y actividades que permiten realizar la búsqueda y delimitación necesaria para obtener al personal adecuado para el puesto.

#### **2.1.1 Antecedentes generales en México**

El proceso de selección ha sido siempre un punto en el que se trata de tener éxito desde el inicio, esto empieza a realizarse desde el momento en que se solicita al personal para ingresarlos a la organización, muchas veces, si en un principio no se especifican las condiciones y características que se desea hallar en las personas que se reclutarán se empieza a generar costos, tiempos, retrasos operativos y administrativos, etc. Desde hace mucho tiempo atrás se seleccionaban a las personas para dejarlas a cargo de las actividades a las cuales creían eran aptos para tener mejores resultados.

Respecto a lo anterior, en la sociedad primitiva Camacho (S/A) explica la situación en que vivían nuestros antepasados, en un principio nadie explotaba el trabajo de los demás, en esta etapa rudimentaria únicamente se preocupaban de las fuerzas de la naturaleza, defenderse de las constantes inclemencias y agresiones de los animales salvajes; esto permite que los hombres se agrupen para hacer frente a los peligros y traer como beneficio la organización y permitir repartirse los alimentos que obtenían. Posteriormente el hombre se dio cuenta que tenía que cultivar las tierras, ya que los alimentos que al principio obtenía con facilidad se agotaron, la evolución inicia entonces con la distribución de actividades.

En México, entre los mexicas prehispánicos existió la división de clases, se observa esclavitud y servidumbre, así como la existencia de gremios de comerciantes, en este periodo se obliga a cultivar la tierra o se despoja a quien deja de hacerlo en dos años. La historia del pueblo mexicano en todas las épocas, cualquiera que sea las circunstancias, manifiesta varias formas de creatividad y el compromiso de proteger la defensa del trabajo libre, organizado, protegido, remunerado en la construcción del país.

Las labores destacadas de los *Macehuales* representada en esta época, estaba formada por gente común, designación que en lengua náhuatl, *macehualli* significa, merecedor del favor de los dioses, quienes cultivaban la tierra y prestaban servicio colectivo para mantener los templos, las guerras, los señores o para el pago de tributo. Además de cultivar la tierra se dedicaban a otras actividades como la caza y pesca, las mujeres se ocupaban del cuidado del hogar. Es en esta etapa donde inicia la especialización para abastecerse de lo que complementaba su subsistencia y forma de vida.

Ya se requería entrenamiento para producir manufacturas y obras de trascendencia, generalmente era el padre quien transmitía los conocimientos a los hijos, así las habilidades se transmitían en familias, de lo que en náhuatl llamaban tolteca “oficiales de arte, mecánica o maestros”. El censo de 1811, registra información del mercado de trabajo en las fábricas poco permanentes y constituidos como categoría profesional a diferencia del artesanal, difiere también la forma de contratación, ocupación poco calificada, las personas que trabajaban en un taller se dedicaban a diferentes fases del proceso de elaboración, de una tela; lavado, cardado, hilado y finalmente el tejido, siendo esta fase exclusivamente para los hombres, obreros calificados, mientras la mujeres se les permitía la transformación de la fibra en hilo, trabajo pagado más barato.

Las autoridades novohispanas se preocuparon por la opresión a los obreros, privados con frecuencia de la libertad por la práctica del encierro, sujetos a castigos corporales y a la servidumbre por deudas que el patrón cargaba con el propósito de su permanencia en el trabajo. En la época colonial, que integra lo nuestro con las experiencias españolas aclimatadas en nuestro territorio desde los obrajes a los gremios, los talleres a las pequeñas factorías, a la independencia, este proceso de evolución reconoce y respeta los derechos de los trabajadores. Las cooperativas, asociaciones y finalmente sindicatos que postulan la primer y más avanzada legislación en materia laboral del siglo XX. La historia del derecho de trabajo en México la encontramos fielmente reflejada en el artículo 123 de nuestra carta magna de 1917.

La evolución de la vida del ser humano, permite la necesidad de administrar los recursos con que cuenta, busca la forma de hacer a través de las personas, ya sea en las industrias, comercios, servicios, universidades, instituciones militares y toda organización que tenga objetivos por cumplir, es necesario que las personas reúnan ciertas características reflejadas en la capacidad y en la ejecución de las diversas actividades que se desarrollan en las empresas. La administración actualmente se considera la clave para el éxito en las organizaciones resolviendo los problemas que afectan al mundo moderno, toma en consideración un sistema compuesto por subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente externo, aplicando como concepto clásico; dirección, subordinación y obediencia para realizar una función bajo el mando de otro, la administración es un fenómeno universal en el mundo moderno en la toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación de desempeño y objetivos previamente proyectados.

La tarea básica de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados, dirige el esfuerzo de los grupos organizados, para la administración científica eran los métodos y procesos de trabajo de cada operario, la teoría clásica de la administración implica previsión, organización, dirección, coordinación y control de trabajo realizado en toda la organización, para la teoría de las relaciones humanas la administración debe buscar los mejores resultados a través de condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales.

La selección de personal ha estado muy apegada a las organizaciones desde que se concibió la idea de tener a gente con las capacidades, habilidades y aptitudes necesarias para una labor, a través de esto se llevó a cabo la selección, en un inicio las organizaciones solo captaban a los empleados para ejecutar tareas que si bien las hacían de una forma adecuada, no todos las podía ejercer de la manera correcta, eficiente y eficaz. La selección de personal tiene un papel muy importante en las organizaciones, la psicología industrial es una de las áreas específicas para el estudio de este proceso, aunque no hay una fecha exacta de sus inicios, se puede decir que fue en 1901 cuando se crea la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales durante la primer guerra mundial, administrando pruebas colectivas que permitieran seleccionar al personal de dicha corporación.

Asimismo dentro de los antecedentes de la selección de personal resalta las aportaciones de uno de los personajes más sobresalientes en el ámbito de la administración, Taylor tuvo que ver con las aportaciones, él estableció ciertos principios que debía tomar en cuenta la empresa para el logro de sus objetivos. Entre ellos tenemos los que se aplican a las funciones de supervisión. Como prueba

de esto Taylor se enfocó a estudiar las capacidades de los empleados de acuerdo a lo que ellos realizan en su trabajo a esto se le llamo selección científica del trabajador, en otras palabras se refiere a asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus aptitudes personales (Milton y James, 1994).

Estas aptitudes, tratan directamente con las habilidades y destrezas que posea el trabajador, para esto en la Administración Científica, se utilizaba el cronómetro como herramienta para medir el desempeño y la habilidad del trabajador, este aspecto resalta en grandes términos la selección del candidato adecuado a realizar las tareas adecuadas según sus capacidades. Por esta razón es evidente, que en la selección de personal, medirá con algo su trabajo, quizá el uso de un cronómetro, tal vez la calidad del trabajo, o el número de errores, la experiencia, entre otros aspectos, de hecho en todos estos casos se les puede llamar pruebas de trabajo en el proceso de Admisión y Empleo.

Una vez conocidos, de manera general, los antecedentes del proceso de selección de personal surge la idea las aplicaciones de estos procesos de selección en México, respecto a esto, en este país en la época prehispánica los hombres se agrupaban para producir y vender sus productos donde los mismos destinaban una parte de su producción a la protección especialmente de los ancianos e impedidos. Con esto se representaba que algunos hombres con las habilidades físicas e intelectuales se dedicaban a la creación de productos, mientras que otros los vendían, considerando que en estas actividades no todas poseían la capacidad para la creación de bienes presentables y terminados.

En la época de la colonia destacaron las manifestaciones de los trabajadores, en búsqueda de la seguridad social, donde don Vasco de Quiroga funda los hospitales, para el bienestar de los artesanos. El desarrollo presentó un acrecentamiento en el área laboral y a finales del siglo XIX surge el capitalismo y existen trabajadores asalariados y su necesidad de protección aumenta con la agudización de la industrialización. Posteriormente, a través de los sindicatos, huelgas y manifestaciones públicas que tenían como propósito la necesidad de contar con un sistema de seguridad social para los trabajadores, es así como surge el Seguro Social que inicio su funcionamiento a partir de 01 de abril de 1944, respecto a esto fue la misma institución en la época del 43 quien elaboro proyectos de superación para la institución, los primeros de estos fueron normas para la cirugía, servicio médico de evaluación y control, diseño de papelería clínica y administrativa, prescripción de medicamentos e implantación del cuadro básico de los mismos.

Para la realización de este trabajo fue necesario contratar a personal para cada una de estas actividades, como la institución no estaba teniendo la aceptación necesaria, se implementó un plan de divulgación que incluía conferencias a las fábricas y

organizaciones con el objetivo de sensibilizar y vencer resistencias mediante el convencimiento y la aceptación. Tal situación duro hasta el año de 1995 cuando en la ciudad de Monterrey se creó la caja regional de ensayo, cuyo establecimiento fue un éxito. Donde los trabajadores eran seleccionados por el jefe del Departamento de Personal para ese momento se seleccionaron al personal para los departamentos de: Afiliación, Medico, Enfermería, Laboratorio y Rayos X.

Se cuenta que el departamento de relaciones contractuales que es el responsable de la revisión de la plantilla nominal valoraba las necesidades del requerimiento de personal para sus plazas vacantes o de nueva creación, asimismo del proceso de contratación. No fue sino hasta 1980 donde surge la necesidad de valorar al personal de nuevo ingreso en aspectos psicológicos y médicos con el fin de conocer y analizar aptitudes y condiciones físicas en relación con su tarea, esto es además de realizar el proceso de inducción contando con personal profesionalizado para cada una de las evaluaciones.

Es de esta manera como en una institución mexicana se observó que había la necesidad de requerir y crear a personal con las capacidades y habilidades necesarias para ejecutar las actividades de un puesto que trajera como resultados la óptima ejecución de sus labores, a través de esto la selección fue un punto muy importante ya que con ella se estaba creando personal capacitado y se tenían mejores resultados

#### 2.1.2 Conceptos modernos de la selección de personal

Hoy en día los conceptos han evolucionado, de una u otra manera surgen ciertos aspectos que adhieren valor a definiciones, descripciones, formas y valores, estas aparecen con el transcurso del tiempo, los modos de vida, la tecnología y los cambios que conlleva todos estos aspectos hacen que se permita entender de una u otra manera lo que años atrás se definió o describió de cierta forma.

Respecto a la selección de personal estos son los conceptos que se exponen a continuación según los diversos estudiosos como Werther (2010), Valencia (2010), Gutiérrez (2004), Nebot (1999) y Chiavenato (1993).

Para Werther (2010:143), la selección de personal «Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar».

Valencia (2010:143), la define como «Un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto».

Mientras que para Gutiérrez (2004:34), la selección de personal es «El proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización».

Por su parte Nebot (1999:13), define a la selección de personal como «Un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada»

Finalmente Chiavenato (1993:185), define a la selección de personal como: «La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal».

La dotación de personal en las organizaciones es un proceso de vital importancia y debe hacerse con la planeación de personal, el capital humano es el recurso más importante, se busca que los empleados contribuyan con su trabajo para el logro de los objetivos, es el resultado de la productividad en los puestos que tienen asignados. La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. «Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos posibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización» (Chiavenato, 2011:144).

Todas estas definiciones señalan que la selección de personal es un proceso mediante el cual a través de varias etapas y actividades se elige al personal adecuado para desempeñar las funciones en un puesto de la organización, por supuesto que para esto debe de aprobar todas las actividades que se involucren en cada proceso, esto con el propósito de ir descartando a quienes no cuentan con los requisitos que el puesto demanda, las organizaciones busquen que los tiempos y recursos invertidos en la selección se reflejen en la productividad del empleado, pues si se acierta en la elección del candidato el proceso de selección es llevado a cabo de la manera correcta.

### 2.1.3 Análisis de las etapas del proceso de selección de personal

El análisis en cualquier actividad, es de vital importancia, pues a través del análisis se observan todos aquellos aspectos que se pueden reforzar, tomar en cuenta para ciertas funciones, o para la mejora de ciertos procesos, respecto a la selección, este concepto consta de una serie de pasos; en ocasiones puede ser muy simple, sobre

todo cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas.

De acuerdo Werther (2011:187) los pasos a realizar en el proceso de selección son 8, los cuales se describen a continuación:

Paso 1 Recepción preliminar: El proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

Paso 2 Administraciones de exámenes: La prueba de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo

- Validación de exámenes.
- Diversos tipos de prueba de psicológica.
- Métodos de examinación: precauciones.

Paso 3 Entrevista de selección: La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

Diversos tipos de entrevista

- No estructurada.
- Estructurada.
- Mixtas.
- Conductuales.
- De tensión.

Proceso de la entrevista:

- Preparación del entrevistador.
- Creación de un ambiente de confianza.
- Intercambio de información.
- Finalización.
- Evaluación.
- Errores del entrevistador.
- Errores del entrevistado.

Paso 4 Verificaciones de referencias y antecedentes: ¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que se proporcionó? En opinión de las personas que interactuaron con él, ¿cómo se desenvolvió? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias. Son muchos los profesionales de la administración de recursos humanos que muestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general suministran amigos y familiares del solicitante. Verificación de normas de inmigración y naturalización.

Paso 5 Evaluación médica: Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

Paso 6 Entrevista con el supervisor: En casi todas las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión las preguntas.

Paso 7 Descripción realista del puesto: Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo prácticamente en todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán de ser posible, en el lugar de trabajo.

Paso 8 Decisiones de contratar: La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

Todos estos pasos tienen como fin el reunir información necesaria para evaluar al o a los candidatos en los distintos aspectos que involucra este proceso, cada paso se realiza de forma que ayude al personal que realiza la selección a delimitar a los candidatos y a definir cuál es el ideal, cabe resaltar que aunque unos pasos parecen

más sencillos, de cierta forma, no todos los candidatos cumplen con los requisitos para llegar a la decisión final, la cual es la contratación, ya que el propósito de este análisis es tomar en cuenta la información generada, misma que llevara a la selección del o de los candidatos a contratar.

#### 2.1.4 Características específicas del proceso de selección

Todo criterio de selección, se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo. Esto dará mayor peso y hará que el proceso se lleve a cabo de la forma adecuada y basada en las necesidades existentes (Valencia, 2010). Siempre se buscara que la selección se realice de la manera más adecuada, esto evitara errores, tiempos muertos y costos.

«Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante». (Chiavenato, 2011:144). Con lo expuesto por Chiavenato se puntualiza la precisión y la objetividad de la selección de personal, pues no es un proceso que trata de alcanzar un objetivo en el que haya margen de error amplio, este proceso es selectivo y específico no dado a errores por lo cual tiene un papel de vital importancia. La selección se configura, básicamente, como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del encargo que proveerá los requisitos indispensables exigidos al aspirante y, del otro lado los candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo (Chiavenato, 1993).

De acuerdo a lo comentado y expuesto anteriormente se presentan algunas características de la selección de personal que se pueden destacar:

- Es un proceso dinámico en el sentido de que es una sucesión de fases que son flexibles y se adaptan a los cambios que van surgiendo.
- Su objetivo (o finalidad) es encontrar el candidato más adecuado de acuerdo con unas características de personalidad, aptitudes, formación, experiencia, motivación, intereses fijados de antemano.
- Dichos requisitos o características están determinados en función de las actividades, funciones y tareas del puesto que se trata de cubrir y de las características de la empresa a la que pertenece.

En relación a esto, las características del proceso de selección son identificadas por las necesidades del puesto, de la organización y de los factores tanto internos como

externos, a lo largo del proceso de selección pueden haber detalles que adhieran información positiva o complique la búsqueda del candidato, esto surge porque se requieren a especialistas o se presenten muchas personas capacitadas para ejecutar las funciones del puesto y posiblemente se complique la elección adecuada del candidato, lo que prolongara dicho proceso de selección.

#### 2.1.5 Su importancia específica

La función de contratación se relaciona íntimamente con el departamento de personal y con frecuencia constituye la razón esencial de su existencia porque el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos. Cuando la selección no se efectúa de manera adecuada, el departamento de personal no logra los objetivos de la actividad de recursos humanos, ni se cumplen los desafíos profesionales. Por lo tanto esta empieza a carecer de valor y a incrementar las acciones necesarias y por lo tanto también los costos.

El departamento que lleva a cabo el proceso de selección no solo busca captar elementos que funcionen y realicen actividades de la manera correcta y eficiente, sino esta al pendiente de todas las áreas, pues el ingresar a personas que cumplan con las características no solo es responsabilidad de dicho departamento sino de las personas que serán contratadas y llevaran a la práctica las actividades que realizaran en los departamentos en los que serán colocados. Como menciona Wherter (2001:180) «No es exagerado afirmar que la selección del personal adecuado es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización. Pues esta determinara a la captación de personal que ayude a cumplir con los retos de la organización a través de la ejecución de sus actividades».

«La importancia de la selección se convierte en la productividad de las organizaciones, las cuales se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para la utilización de los demás recursos organizacionales» (Rodríguez, 2010:135). Sin duda es totalmente cierto que una selección adecuada de los recurso se verá reflejada en la producción de la organización, el capital humano realiza las tareas más importantes en una empresa, siendo estas las de producción o servicio, pues es el mismo humano quien invierte su intelecto y físico para la creación de dichos bienes, pero lo más importante es saber determinar las características de un puesto para solicitar al personal adecuado que realizara las actividades necesarias para el buen funcionamiento y productividad de la organización.

Dentro de la importancia que genera un proceso de selección de personal correcto se encuentran dos aspectos, el primero consiste en proveer a la empresa de las

personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas adecuadas exigen menor capacitación.
- Menor tiempo de adaptación a la organización.
- Mayor productividad y eficiencia.

El segundo aspecto corresponde a las personas quienes son apoyadas a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas más satisfechas con su trabajo.
- Mayor permanencia en la empresa.

El establecer una forma de búsqueda adecuada de personal a través de un proceso de selección adecuado va a generar que la empresa empiece a funcionar adecuadamente desde antes que sus empleados empiecen a trabajar en las actividades correspondientes a los cargos en la organización, porque se puntualiza en la búsqueda adecuada de personal para cada uno de los puesto de la empresa, esto trae consigo que las personas a cargo de la captación del personal, sean los adecuados, tengan las herramientas y el conocimiento suficiente para saber evaluar y emitir su juicio acerca de cada uno de los solicitantes, y a través de esto, elegir a los más aptos, la selección no solo trata de escoger candidatos sino de adecuarlos y colocarlos en el puesto ideal.

#### 2.1.6 Funciones que cumple en la empresa

A través de los años se ha impuesto la necesidad de realizar de una forma sistemática la ocupación de un puesto de trabajo. La razón está bien clara, en el pasado no se le ha dado la importancia que merece a este proceso, cubriendo puestos a tuestas y a ciegas, y los resultados eran personas no adecuadas a las exigencias del trabajo que daban lugar a fallos o “accidentes” en el trabajo, absentismos, bajas, rotaciones, mal clima de trabajo, poca satisfacción laboral, etc. Que incidía negativamente en la productividad.

Hoy en día, cada vez se le da más importancia a este proceso, ya que ha quedado establecida su eficiencia, y sus éxitos se han traducido en mejoras para la producción. De acuerdo a las funciones que éste proceso realiza en la empresa o que las empresas realizan para hacerles llegar el personal adecuado a otras organizaciones, se determina que estos procesos suelen llevarse a cabo por dos instancias diferentes:

- Consultoras especializadas, sobre todo en las grandes empresas donde se suelen reclutar candidatos de distintas zonas o provincias y donde se suelen tratar los datos con bastante más objetividad.
- También se llevan a cabo por la propia empresa por el departamento de recursos humanos, o bien, viene siendo habitual que en la pequeña y mediana empresa, la selección la realiza algún profesional (generalmente el jefe de departamento) sin información específica en recursos humanos.

Las empresas siempre tendrán la necesidad de reclutar a personal para ingresarlos a la misma, muchas de ellas por el tamaño y capacidad de trabajo y funciones, necesitarán reclutar a personas que presten servicios o realicen las actividades en ciertas zonas de un país a través de una de sus sucursales, si bien estas empresas no se encargan directamente de seleccionar a su personal lo hacen a través de agencias de colocación, pues una vez que ellos han especificado las características del personal que requieren, las empresas de colocación trabajan en conseguir a los candidatos adecuados para elegir dentro de ellos a quien deberán enviar a la empresa que solicita sus servicios.

Como se ha establecido, el concepto y la importancia de la selección de personal han ido evolucionando con el tiempo. Al principio, el proceso estaba centrado sobre el pronóstico del éxito o rendimiento de los candidatos en un trabajo o puesto determinado. Nebot, et.al. (1999:15) menciona que hoy día, la selección personal, aparte de emitir un pronóstico sobre la eficiencia y rendimiento del aspirante, trata también de pronosticar los siguientes puntos:

- La integración del trabajador en el grupo laboral. Generalmente el nuevo trabajador va a incorporarse en un equipo de trabajadores, y será muy importante que este se integre bien en él, para que la cohesión del grupo permanezca.
- La posible predisposición a sufrir accidentes o enfermedades.
- La posible promocionabilidad del trabajador. Debemos conocer las aspiraciones y motivaciones del candidato para tener en cuenta la posibilidad de promoción, para que no haya frustraciones en el trabajador.
- La capacidad de aprendizaje.
- Las personas están inmersas en un mundo empresarial, sujeto a numerosos cambios (tecnológicos, de mercado, etc.). Es importante saber de antemano, la capacidad para recibir una formación determinada, de los trabajadores para que rápidamente puedan adaptarse a los nuevos cambios.

- La proyección profesional del trabajador en el futuro. Es decir, su desarrollo profesional en la empresa.

Las funciones que este proceso cumple en la empresa no solo se limita a escoger a candidatos que puedan realizar las actividades de manera adecuada en algún puesto de la organización, sino que también se basa en estudios y estos a su vez aportan mejoras y beneficios a la organización, pues se mezcla con la cultura organizacional, los nuevos desafíos, la generación de cambios, entre otros aspectos que identifican a la organización.

«En definitiva, el proceso de selección de personal, si se realiza de una forma sistematizada y de forma eficaz, nos puede ofrecer una información muy útil para emitir un pronóstico muy amplio acerca de los candidatos. Para ello, el “seleccionador” deberá conocer bien la empresa (su cultura, sus características) y las exigencias del puesto a cubrir, aparte de tener unos conocimientos sobre el proceso a seguir» (Nebot, et.al., 1999:15). Esto en realidad generara información valiosa dada las circunstancias hoy en día no solo se necesita saber lo que se desea en el momento sino de planear y anticipar a los que se pueda enfrentar la organización.

«La selección debe suministrar los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanecía y desarrollo, pues es uno de los puntos que busca una organización, además de que el factor humano da sentido y rumbo a la organización es la sangre de la misma pues le otorga vida, por eso en esta tarea se aplican diversas técnicas, se toman decisiones y se selecciona al candidato apropiado para ocupar el puesto» (Llanos, 2005:3). Contar con las personas adecuadas para el puesto, no es un proceso fácil, pero si es una decisión que, aunque tome tiempo será redituable para la organización, invertir en la selección es invertir en productividad, en eficiencia, en la disminución de costos, el hecho de contar con personal preparado y profesional se vuelve una garantía de éxito solo hay que saber perfeccionar lo que se tiene para estar siempre a la vanguardia.

#### 2.1.7 Alcances a corto, mediano y largo plazo

La selección como proceso de captación de capital humano para el desarrollo y buen funcionamiento de una organización es un oficio que espera resultados, estos se esperan en base a la buena elección de los candidatos, se puede esperar resultados que si a corto plazo son buenos a largo plazo deben ser mejores, pues la relación y la actuación del empleado en la empresa debe potencializar su trabajo.

Respecto a los alcances Valderrama (2009), menciona que el proceso de reclutamiento y selección del personal potencialmente cualificado<sup>5</sup> y capacitado para aportar valor a la empresa, debe ajustarse a ciertos criterios y requisitos ya que de no ser así, el costo para la organización sería altísimo dado que en lugar de beneficiarla podría perjudicar el cumplimiento de sus objetivos. Y esto sería el resultado no sólo de una deficiente gestión de los recursos, sino de una mala selección en los mismos. La consecuencia de esto sería una serie de problemas a corto, mediano y largo plazo, lo cual repercutiría entre otras circunstancias en un alto grado de inestabilidad laboral, ausentismo, depresión, estrés laboral, etc., provocando el deterioro de la organización o incluso propiciando su cierre.

Para que el proceso de reclutamiento y selección sea efectivo el profesional encargado del mismo, deberá emplear una metodología que facilite la obtención de información ineludible para poder tomar las decisiones pertinentes, sin embargo no debe dejar de tener en cuenta que el objeto y principal sujeto de esta actividad es el hombre, el cual es el principal activo de la organización y que al ser éste un organismo complejo, no existe un método simple para medir su rendimiento y valor, con lo cual la selección del personal se vuelve aún más complicada, ya que se ha considerado que el capital humano es uno de los mayores gastos que afrontan las organizaciones al tiempo que es el recurso sobre el que menos conocimientos se suele tener. Por tanto, se ha hecho indispensable que las empresas puedan medir y evaluar el retorno de su inversión vinculando sus enfoques financieros con el desarrollo de su personal.

Uno de los desafíos para medir esto, es que en la práctica, necesitamos definir, por ejemplo, si los resultados obtenidos fueron producto de la adquisición de una nueva máquina o de la capacitación hecha para su manejo. Y se hace aún más complejo cuando se trata de medir los beneficios que reporta al negocio un proceso de trabajo en equipo o de calidad de servicio. A pesar de lo complicado que pudiera ser medir los alcances, estos pueden captarse a través de modelos que son diseñados para la observación y seguimiento de los resultados.

Para tal efecto, Valderrama (2009), menciona que existen modelos que permiten medir estos beneficios y uno de ellos es el ROI<sup>6</sup>, el cual cuenta con cinco niveles, el primero es la reacción y planes de acción, el cual mide la satisfacción de los participantes del programa y los planes de acción propuestos, es un punto que vincula directamente al humano y al proceso, el segundo es el aprendizaje, el cual se enfoca en los cambios, en los conocimientos, habilidades y/o actitudes de los participantes,

---

<sup>5</sup> Se aplica a la persona especialmente preparada para realizar un trabajo o tarea determinada.

<sup>6</sup> Return on Investment (ROI) por sus siglas en inglés, en español significa Retorno de la Inversión (RI), es una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

este punto es sin duda aplicado a lo que la persona realiza con sus capacidades físicas e intelectuales, el tercero se refiere a la aplicación o implementación concreta y mide los cambios reales en el comportamiento y progresos en el puesto de trabajo, para tener una idea de los avances o mejorías, el cuarto nivel evalúa el impacto en variables propias del negocio, es decir, si el desempeño agregado se traduce en mejoramiento o empeoramiento de una variable predefinida, y cuál es la relación que guarda con los objetivos del programa y finalmente el quinto nivel es propiamente el cálculo del retorno de la inversión como tal, donde se cuantifica el costo-beneficio del programa en términos monetarios.

Sin duda los alcances que pretendemos alcanzar a corto, mediano y largo plazo darán un resultado de la eficiencia de dicho proceso de selección y de la utilidad que generan, asimismo se evalúa a través del buen desempeño del personal seleccionado, todo empresario quiere que la organización funcione al cien por ciento en todos los aspectos, evaluar la calidad de los procesos y la eficiencia de los trabajadores es sin duda uno de los aspectos que ayudan a retroalimentarse y a la observación desde una perspectiva crítica, pues con esto se puede saber en qué puntos se debe poner atención, como también cuáles son los más eficientes y deficientes.

#### 2.1.8 Ventajas y beneficios

Las empresas de todos los tamaños luchan para reclutar, contratar y retener a los mejores empleados. La mayoría de los profesionales de recursos humanos tratan a la selección de empleados como un arte más que una ciencia. Pero la aplicación de principios científicos a los procesos de reclutamiento y selección puede servir para ahorrar dinero y optimizar las ventajas de un negocio cuando se trata del talento de su fuerza laboral. Como toda organización las empresas buscan maximizar su potencial, estos a través de tecnología, producción y capital humano, siendo este último el más importante.

Handler y Healy (2011:S/P) expone a continuación las ventajas de la selección del personal con criterios científicos: ahorro de tiempo, retención mejorada, retorno a la inversión y eliminación de preferencias.

- **Ahorro de tiempo:** Un resultado beneficioso de un proceso de selección de personal científico, es el ahorro de tiempo que genera para los profesionales de recursos humanos. Las pruebas estandarizadas eliminan la necesidad de que el personal de recursos humanos elabore cuestionarios específicos para determinar las calificaciones. Del mismo modo, los formatos estándar de la entrevista aceleran el proceso y dan al nuevo personal de recursos humanos una fórmula predeterminada para la realización de entrevistas y la recopilación de información acerca de cada candidato. Esto les permite a los

trabajadores que se ocupan del reclutamiento y selección de candidatos tener más contactos y pasar más tiempo en otras tareas sin sacrificar la atención sobre el proceso de selección de personal.

- **Retención mejorada:** Los métodos científicos de selección ayudan a una empresa a mejorar su tasa de retención de los empleados, lo que ahorra dinero y mejora la cultura de trabajo. La retención de empleados es importante por el alto costo de reemplazar a un empleado, que consiste en hacer publicidad para el puesto vacante, la realización de entrevistas, la revisión de los solicitantes y la formación del trabajador sustituto. La retención también promueve la lealtad y mantiene las habilidades específicas y la experiencia en el lugar de trabajo que puede beneficiar a todos. La selección científica asegura que los trabajadores sean contratados por sus habilidades y aptitudes, no su personalidad o capacidad de hablar de su manera de trabajo.
- **Retorno a la inversión:** La selección científica de los empleados se basa en pruebas y estandariza procedimientos que son relativamente fáciles y baratos de implementar. Además del tiempo que ahorra el personal, un proceso de selección científica también genera retornos en forma de retención y la presencia de más trabajadores calificados que sean capaces de rendir a un alto nivel. Según Rocket-Hire, un estudio realizado en 2003 por Kincaid y Gordick mostró un retorno de la inversión de hasta 2.300 por ciento para las empresas que utilizan un método de selección científica.
- **Eliminación de preferencias:** Un proceso de selección científica también permite a los empleadores tomar decisiones de contratación sin tener que preocuparse acerca de los prejuicios personales. Los resultados de las pruebas y las respuestas a preguntas de las entrevistas estándar ayudarán a comparar a los candidatos de diferentes edades, sexos, niveles de experiencia y antecedentes culturales en un campo de juego nivelado. El personal de recursos humanos también puede centrarse en la evaluación de las competencias y cualificaciones en lugar de preocuparse por la superación de los prejuicios personales para tomar las mejores decisiones. Esto ayuda a los empleadores a cumplir con las leyes contra la discriminación y también mejora las posibilidades de que haya un lugar de trabajo diverso, con un alto nivel de competencia de los trabajadores

Estas ventajas son sin duda beneficiosas para la organización, considerando que cuando se busca contratar al personal se tiene la impetuosa necesidad de contar con capital humano que este adecuado a los cargos y tenga las habilidades necesarias para la toma de decisiones y la realización de funciones, sin caer en la zona de incompetencia, deterioro o ineficiencia, pues se considera que después del proceso de selección se tiene al hombre indicado para el puesto.

Liger (2009:18), menciona otras ventajas que permite la realización de un proceso de selección adecuado, las cuales consisten en:

- Contratar a la persona adecuada para el puesto adecuado.
- Realizar una contratación con el 100% de éxito.
- Disminuir el índice de rotación en las empresas.
- Contar con personal que se encuentre más comprometido con la empresa.
- Obtener personas que se sientan satisfechas con las actividades que desempeña.
- Evitar costos.
- Conocer al nuevo empleado en todos los aspectos.
- Informarle al candidato de los beneficios al integrarse a la empresa.
- Y, por último, cumplir con el cliente interno el cual está constituido por los gerentes que encabezan a la empresa, al proporcionarle la gente adecuada.

Sin duda toda organización está de acuerdo es conseguir todas y cada una de estas ventajas, aunque quizá no hay una efectividad del 100% en el proceso de selección ni la conquista de un candidato que permita la satisfacción total a la organización, si se llega a captar a personal con características necesarias y adecuadas esto a su vez se retribuirá con los beneficios que le puede brindar a la empresa. Siempre se buscara tener al mejor personal posible del mercado, para esto las formas de captación y proceso deben ser los ideales, esto a su vez como inversión se verá reflejado en la serie de beneficios antes mencionados y otros más que puedan darse a lo largo del proceso.

## **2.2 Aspectos genéricos para entender a la rotación de personal**

La rotación de personal cuenta con muchos aspectos, características e identificaciones que hacen visible la situación en la que se presentan, respecto a esto a continuación se explican los siguientes apartados relacionados a la definición de conceptos de la rotación de personal, características que la determinan, así como los factores que influye en este proceso, también se exponen aquellos procesos que identifican la presencia de esta situación, de la misma manera también se dan a conocer los instrumentos con los cuales se mide la rotación y de manera importante se comenta el impacto que la rotación genera en el aspecto económico y administrativo de la empresa, por otro lado, se consideran las consecuencias y limitaciones competitivas que pueden generarse debido a la presencia de la rotación, y del mismo modo se presentan las estrategias para abatir la rotación laboral y las ventajas competitivas que se generan.

### 2.2.1 Concepto de rotación de personal

La rotación de personal es uno de los procesos que enfrentan todas las organizaciones, aunque en algunas se manifiestan más que en otras todas pasan por este momento, para tener una idea de lo que significa la rotación se presentan los conceptos de autores como Chiavenato (2011), Castillo (2006), Reyes (2005) y Rodríguez (1998).

Con la expresión rotación de personal se define «La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización» (Chiavenato, 2011:116).

Para Castillo (2006:68) la rotación de personal «Se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución, se expresa en índices mensuales o anuales».

Reyes (2005:163) define a la rotación de personal como «El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto».

Rodríguez en su artículo introducción a la psicología del trabajo (1998) define a la rotación de personal como «El derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo».

En las diversas definiciones se observa que la rotación es la fluctuación del personal basada entre las entradas y salidas de los mismos en una organización, sin duda este factor se manifiesta en las organizaciones, mucho tiene que ver las condiciones que se viven en el ambiente laboral y las perspectivas y propósito que buscan por una parte el trabajador y por la otra la organización, la rotación de personal impacta en la descompensación de las labores de la empresa, un alto índice de rotación genera costo e implicaciones administrativas, recayendo esto en la atención al clientes, disminución de la producción, atrasos en las actividades, entre otras situaciones.

### 2.2.2 Características

La rotación de personal es uno de los procesos que siempre se presentaran en una organización, algunas veces podrán impedirse y otras simplemente no, las consideraciones a tomar para reducir este índice puede llevarse a cabo si la organización trata de entender el porqué de esta situación, muchas veces es la misma empresa la que genera este proceso con tal de llevar a cabo situaciones

convenientes, otras veces simplemente hay un proceso inadecuado de selección o es el empleado quien decide generar este proceso, para esto se presenta a continuación algunos aspectos que caracterizan a la rotación de personal.

Taylor (1999) menciona que la rotación de personal puede darse de dos maneras: rotación personal interna y rotación personal externa. La primera consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios del puesto, estas acciones son normalmente llevadas a cabo cuando hay una carrera profesional en la empresa o cuando el trabajador es merecedor de esto gracias a sus labores o aptitudes. En cambio, la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales, muchas veces los empleados sienten la necesidad de crecer y si no es en la empresa donde actualmente laboran, busquen nuevas ofertas de trabajo que les permitan realizarse.

De igual forma Taylor (1999), menciona que existen tres tipos de desvinculación en las organizaciones, la rotación laboral voluntaria, la voluntaria inevitables y la involuntaria.

La rotación laboral voluntaria se produce cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera pasar más tiempo con su familia o para su propio ocio. La decisión puede deberse a que el empleado considere que el trabajo actual no es satisfactorio y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, tiene una mala relación con su jefe etc. Por lo que terminar su relación laboral para él es en algún caso lo más conveniente, dejando sin acción alguna a la empresa para retenerlo.

Por otra parte, las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el 80% de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación y a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo, esto por su parte inicia desde el primer proceso, la selección.

Por último, una ruptura laboral involuntaria: se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntaria suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización, y sobre todo sobre el empleado que pierde su trabajo, esta situación es una de las más indeseables, no es nada alentador para la

organización empezar un nuevo proceso de selección porque en él se ven invertidos varios factores aunque tampoco es alentador seguir teniendo a personal que no cumple con las funciones o no es útil en la empresa.

Dentro de las características de la situación que genera la rotación de personal se tienen las siguientes:

1. La rotación de personal evita el compromiso y la mancuerna entre el personal del departamento y de la empresa. Siendo esta un factor que genera la divergencia entre el trabajador y la organización, se presenta una ruptura de relación por lo cual no habría compromiso por ninguna de las dos partes.

2. Evita dar el servicio óptimo a los clientes, por falta del conocimiento a técnicas y procesos. Al tener una índice de rotación que requiera de introducir personal a la empresa en lapsos de tiempos no considerados aceptables hace que se invierta tiempo en la capacitación o que se tenga que exponer inmediatamente al trabajador a interactuar con los clientes, y mientras no se le proporcionen la información y capacitación necesaria y a tiempo se ofrecerá un servicio poco eficiente o ineficiente. Las vacantes de personal provocan el acumulamiento de actividades al personal del departamento, y deficiente servicio al cliente esto se traduce en la creación de departamentos con bajo rendimiento.

La organización debe tener un panorama amplio de las afectaciones que puede llevar acabo la rotación de personal, asimismo como de los beneficios, las características que esta situación presenta servirá para anunciar la situación actual y por lo cual se tomaran las acciones necesaria para hacerle frente al nuevo problema, una situación así puede generar una descompensación en el área que se presente y esta misma puede generar retrasos y problemas en otras al no cumplir eficientemente con sus actividades, lo mejor es tener una estabilidad, aunque algunas veces es difícil mantenerla por mucho tiempo, siempre se tendrá que buscar la manera de estabilizarla.

Como una característica elemental la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización y aunque en algunas de estas veces la organización no tendrá el control sobre la rotación en parte podrá controlarla, esto a su vez será lo más conveniente, y al mismo tiempo será un reto, considerar que este fenómeno no se presentara en la empresa es igual a pensar que una organización será totalmente exitosa sin una planeación ni la guía de un líder, por lo tanto es considerable que

este aspecto ayudara a que la empresa disminuya o enfrente de la mejor manera la presencia de la rotación de personal.

### 2.2.3 Factores que influyen

Las organizaciones siempre se ven envueltas en muchos proceso de los cuales pueden tener un control que aunque no es total si es adecuado, en ella surgen temas como la cultura organizacional, el tema de la calidad y el servicio, mismos que se ven envueltos a través de muchos factores con los cuales pueden identificarse aspectos que hacen que eso suceda o se mantenga, es lo mismo para la rotación ya que aquí también se encuentran factores que influyen para que este proceso se inicie. Apegado a esto los factores en un sentido pueden ser identificables, esto permitirá una rápida reacción por parte de la organización, considerando que esto tiene una solución y se procede al análisis de la situación, en otros casos los factores no serán tan obvios pero requerirán de suma atención.

De acuerdo a Reyes (2005:164), los factores que influyen para la rotación son:

- Por muerte. Es obvio que al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.
- Por jubilación. Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.

Con los aspectos anteriores, conviene recordar los siguientes puntos:

a) Que el empleado, cuando es jubilado forzosamente en una edad avanzada, aun cuando se le pague el mismo salario, fácilmente recibe un golpe que lo lesiona psíquica y moralmente.

b) Que la experiencia de un trabajador o empleado con muchos años de trabajo en la empresa, quizá siempre es un elemento que debe aprovecharse.

- Por incapacidad permanente. El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser substituido por otro.
- Por enfermedad. Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de la ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.
- Por renuncia del trabajador. Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse, a través de los medios, las verdaderas causas de la renuncia. Entre las principales, suelen estar algunas de las siguientes:

- - a) búsquedas de mejores salarios.
  - b) Trato inadecuado por parte de algún jefe.
  - c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
  - d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
  - e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.
- Por despido. Cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que a empresa considere indispensable presidir de él, aunque tenga que substituirlo.
- Por mala selección y acomodación. Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se dará en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevarán a la rotación.
- Por razones personales y familiares. Muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.
- Por inestabilidad natural. Existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Esto debe de vigilarse en la selección de personal, pues, por lo dicho anteriormente, causaran gastos innecesarios a la empresa.

Las bajas tienen como origen, por una parte, circunstancias que son, en cierto modo, previsibles, tales como: retiro, muerte, servicio militar y también gran número de bajas voluntarias que pueden estar relacionadas con situaciones, que por su evolución, ya indicaban que se llegarían a producir. Otro grupo de bajas, son las que pueden venir en forma imprevisible (individualmente consideradas), pero de las que se puede adquirir una media estadística, de años anteriores. Estas son las que proceden de las siguientes causas: enfermedades largas, pérdida o disminución de facultades físicas o intelectuales, faltas profesionales o disciplinarias y el despido o abandono voluntario de los hombres marginales o no adaptados a la empresa. (Ortueta, 1981).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en la organización, que condicionan la moral y el comportamiento del personal. Un aspecto a destacar está relacionado con el ambiente laboral y el salario, cuando hay una selección adecuada y se elige al candidato ideal hay una gran probabilidad que ejecute sus actividades de la manera en que se debe, pero si el ambiente es tenso y los salarios no aumentan o simplemente no es representado como justo por la actividad que se realiza, el empleado empieza a sentirse incómodo y piensa en la posible salida de la organización.

#### 2.2.4 Instrumentos de medición

La rotación de personal como anteriormente se ha mencionado es la ingreso y egreso de personal en una organización, sean estos movimientos internos o externos, sin embargo cuando esto sucede las compañías deben de saber con qué frecuencia se presenta, en que departamentos aparece en mayor medida y cuáles son los motivos, para eso es recomendable medir este índice y tomar las medidas necesarias. El cálculo del índice de rotación de personal se basa 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 determinado y en términos porcentuales.

Castillo (2006:68) expone la ecuación siguiente para medir el índice de rotación de personal para la planeación de RH:

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

Dónde:

A= Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas)

D= Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados)

PE= Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. (Chiavenato, 2011:118). Con relación a esto, las organizaciones han puesto mayor atención a los índices de rotación y a los mecanismos de control, Gabriel (2003), en un artículo llamado informe para empresarios mencionan que se le llama *feedback* <sup>7</sup>a los mecanismos de control (retroacción o retroalimentación), estos mecanismos deben ser homeostáticos, capaces de controlarse y autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o perdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

---

<sup>7</sup> El feedback es la información que proporciona una persona a otra acerca de su actuación y comportamiento en una determinada situación o tarea.

Este flujo de entradas y salidas se llama *turnover*<sup>8</sup>. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema). Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la organización, para impulsar las operaciones e incrementar los resultados. Aunque a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente, cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Estos índices se basan en la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad). Por lo tanto siempre se debe de buscar y mantener una estabilidad aunque esto se basa de acuerdo a las características y requerimientos de los puestos y sus funcionamientos.

Aunque se sabe que la rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones. Asimismo como se mencionó anteriormente el cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo. Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la institución o por parte de los empleados:

Índice de rotación de personal=  $D * 100 / PE$ . Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los causados por la organización.

Índice de rotación de personal=  $D * 100 / (N1 + N2 + \dots + NN / 2)$ .

Dónde:

---

<sup>8</sup> Turnover es un término en inglés que significa "girar"; "Renovación"; "Cancelación" se está utilizando en diferentes contextos. Es un concepto de uso frecuente en el área de Recursos Humanos (HR) para designar a la rotación de personal en una organización.

D = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$  = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

A = Número de meses del periodo.

Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor la organización, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

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

Dónde:

A= Personal admitido.

D= Personal desvinculado.

R= Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

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

Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal. Por lo mismo la entrevista es un instrumento que puede mediar de cierta manera las causas del retiro del personal en una organización.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

- Verificación de motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o el empleado).
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
- Opinión del empleado sobre el jefe directo.
- Sobre su horario de trabajo.
- Sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.
- Sobre los beneficios sociales concedidos por la organización.
- Sobre su salario.
- Sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.

- Sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
- Sobre las oportunidades que encuentran en el mercado de trabajo.

Los datos recogidos en las entrevistas de desvinculación pueden ser tabulados por la sección, departamento, división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes y en base a eso realizar un análisis para determinar la situación que conlleva a los empleados a desvincularse de la organización, hay que tomar en cuenta que una empresa que se preocupa por saber la causa de las fluctuaciones, sobre todo de las salidas, pretende buscar el verdadero problema y buscar soluciones, pues a veces no son los empleados los que ocasionan las malas relaciones o ineficiencia total de las actividades, el ambiente laboral, la relación con los jefes, la seguridad en el trabajo y la retribución del mismo son factores verdaderamente importantes.

#### 2.2.5 Impacto económico y administrativo en la organización

Es realmente importante saber que la rotación de personal trae consigo una serie de factores que impactan a la organización en diversos aspectos, los cuales de una u otra manera son importantes, puesto que muchas veces dependen de las actividades que realiza el personal o casi siempre así es.

En una publicación llamada “la rotación de personal cuesta caro” llevada a cabo por Reyes (2007: S/P) de CNN<sup>9</sup> menciona lo siguiente:

La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

“Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados (...) debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación”, dijo el Director General de Bumeran México, Mateo Cuadras.

---

<sup>9</sup> CNN por sus siglas en ingles significa Cable News Network, en español Cadena de Noticias por Cable. Es un canal de televisión de noticias.

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

La más reciente encuesta de Bumeran fue aplicada entre 1,000 empleados y 1,000 empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México y dada a conocer en junio de este año.

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos de Manpower. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%).

Las repercusiones económicas de la rotación de personal pueden llegar a ser significativas, más aun cuando no hay una selección adecuada y las personas no son establecidos en los puesto adecuados lo cual genera insatisfacción para el empleado, lo que muchas veces los conduce a renunciar y lo cual genera para la empresa gastos al liquidar al personal y al volver a captar el recurso humano para el puesto vacante, sino se invierte en una selección adecuada también a corto plazo genera la problemática de desvinculaciones por causas antes descritas.

En otra publicación llevada a cabo por CI<sup>10</sup> México (2011) menciona los costos ocultos de la rotación de personal:

La rotación en ciertos puestos de trabajo puede ser de mucho impacto económico en las empresas, la incertidumbre económica, los sueldos y prestaciones pueden ser un motivo que anime al empleado a buscar mejores oportunidades o abrir su propia empresa.

De acuerdo a Expansión, 73% de los mexicanos piensa cambiarse de empleo y 87% busca una promoción en sus actuales puestos, lo que coloca a los trabajadores del país como los más ambiciosos del mundo. Si observamos que 7 de cada 10 mexicanos piensan que a su empresa no les interesa invertir en ellos o 3 de cada 6 no se les otorga ningún beneficio, nos daremos cuenta rápidamente del porqué de este problema.

Cada vez que un empleado abandona su puesto se incurren en una serie de gastos que no son fáciles de identificar por el empleador, los cuales no solo son económicos sino de conocimiento.

Dejar de contar con un puesto clave puede hacer que tenga que invertir tiempo en capacitar a un nuevo integrante y que el anterior se vaya con

---

<sup>10</sup> CI es una organización mexicana especializada en recursos humanos enfocados en proveer soluciones que aporten competitividad y valor a las empresas y les permita contar con el mejor talento en México.

todo el conocimiento, además tendrá que desembolsar gastos en reclutamiento y será aún más difícil si usted no cuenta con el experto necesario. Considere también el tiempo de adaptación. Está claro que entre mayor jerarquía e incidencia sobre su organización tenga alguno de los puestos, mayor será el costo de rotación.

Hemos encontrado y documentado cientos de casos donde muchas empresas siquiera pueden ver lo perjudicial de sus niveles de rotación, sobre todo porque la mayoría de las veces se puede detectar en el largo plazo, empresas con pérdidas en reclutamiento hasta de 50% del costo.

Esto sin duda se puede volver alarmante cuando la empresa hace caso omiso a sus niveles de rotaciones y a su desembolso efectuado cada vez que se requiere de personal, aunque quizá en una plazo largo no solo será el aspecto económico el que se verá afectado sino la producción, el servicio al cliente, la desatención a tareas por que la rotación tomara una importancia tardía que efectuar serios problemas para la empresa.

Asimismo CI México también expone algunos Impactos administrativos en la organización como los siguientes:

**Pérdida de tiempo:** usted se verá afectado en la programación de proyectos y fechas acordadas con el personal anterior. Si el puesto es muy técnico o altamente capacitado será más difícil reclutarlo, si requiere de alguna capacitación de un programa interno. También hay un tiempo de adaptación normal en todos los empleados nuevos. Por supuesto son horas que su empresa desembolsa.

**Pérdida de clientes:** cuando un colaborador se encuentra en una posición de importancia estratégica o comercial puede que nos haga perder clientes, que estos se vayan con él o que simplemente no tengamos el mismo impacto con el equipo de trabajo actual. Usualmente en ventas la cartera se ve afectada ya que ellos han formado su propia red de contactos.

**Pérdida de calidad:** Si uno o muchos empleados abandonan sus puestos posiblemente usted se dará cuenta como las otras áreas en las que estaba involucrado perderán productividad y por lo tanto efectividad en el proceso operativo de su producto o servicio.

Por estas razones la rotación de personal puede afectar varios aspectos en la organización, pudiendo empezar por la falta de actividades en el puesto vacante, por la inversión económica en el nuevo empleado considerándose esto un costo, por la inestabilidad generada entre los demás puestos de la organización, por el retraso de actividades, por el incumplimiento de funciones, entre otras más. Todo debe estar controlado en la empresa sino hay controles se perderá el rumbo y los objetivos,

para eso deben de adaptarse criterios, iniciándose estos desde la selección del personal adecuado y de la adaptación a los puestos para evitar los problemas que puedan generarse.

#### 2.2.6 Costos que se generan en la empresa

La rotación de personal es sin duda imposible de detenerla, aunque si se puede controlar de cierta manera evitando una mala selección de candidatos o de decisiones que orillen a los empleados a renunciar, considerando que estas pueden controlarse, y aquellas que no, simplemente la organización deberá hacer los ajustes y movimientos necesarios para restablecer las actividades y mantener el orden, aunque estas dos situaciones siempre generaran un costo. Respecto al costo que representa por trámites de selección, adiestramiento de los nuevos trabajadores, su escasa eficiencia, entre otros que puedan presentarse y generar un costo para la organización, Pigors y Meyers (1985:S/P) señalan como elementos de costos los siguientes:

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

Para Gabriel (S/A) la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios, los cuales se presentan a continuación:

Costos primarios:

1.-Costos de reclutamiento y selección:

- gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento de selección;
- gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.;
- gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos;

2.-Costo de registro y documentación:

- gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3.-Costos de integración:

- gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración;
- costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4.-Costo de desvinculación:

- gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados.
- Costo de la entrevista de desvinculación.
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

Estos costos están relacionados a la captación del personal necesarios desde el momento en que surge una vacante, pues se habla de anuncios, emisiones, etc. hasta las indemnizaciones generadas al terminar la relación laboral, sin embargo sea cual sea la etapa del reclutamiento se generan costos, la diferencia quizá es que estos costos podrían ser inversiones si el personal reclutado es el adecuado y colocado en el puesto ideal para ejercer sus funciones.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, se encuentran los siguientes:

1.- Reflejos en la producción:

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;

- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

## 2.- Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

## 3.-Costo extra-laboral:

- Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir, el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial, del nuevo empleado;
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

## 4.-Costo extra-operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

## 5.- Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento;
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

## 6.- Perdidas en los negocios:

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.
- Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podría tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Más que un simple resultado numérico y

cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

En esta parte se observa que los costos generados tienen que ver con las tareas del puesto, ya sea esta la producción y se manifieste mediante la pérdida o baja de la misma, el pago de horas extras a otros empleados para alcanzar la producción deseada, así como también de la productividad de manera general, es normal que la ausencia de personal en las actividades genera una pérdida, lo cual afecta interna y externamente a la organización, pues no solo se crea todo un eslabón de situaciones dentro de la empresa sino que afuera también hay situaciones que enfrentar con los clientes, y el tiempo que transcurre para que el puesto vuelva a generar esa satisfacción a veces es tardío otras veces no, pero aunque lo ideal sería tener una estabilidad en los empleados es imposible frenar la rotación, pero si estar atentos a esta.

#### 2.2.7 Consecuencias y limitaciones competitivas

La rotación de personal tiene aspectos favorables pero como toda situación presentada en la empresa también hay consecuencias negativas, lo cual alarman a las organizaciones, pues estas buscan la eficiencia y el correcto funcionamiento de sus actividades, no las limitaciones y los problemas que puedan generarse. En un artículo publicado por la revista electrónica Alto nivel<sup>11</sup> (2011) citan a Chavarría mencionando que esta situación provoca consecuencias negativas para la empresa, las cuales son:

- Económicas

Se deben cancelar los acuerdos legales al momento de finalizar la relación laboral entre la compañía y el empleado. En algunos casos, las empresas no cuentan con este presupuesto y ésta debe realizar un desembolso que no estaba contemplado de antemano.

- Proceso de aprendizaje

El nuevo trabajador deberá completar un proceso de aprendizaje en relación al cargo que está ocupando, lo que puede demorar semanas o meses. En este caso, la empresa deberá asumir las fallas de su nuevo empleado, lo que también impacta negativamente en las finanzas.

---

<sup>11</sup> Alto Nivel es la revista y el sitio Web para los directivos de México. Su contenido es noticias del mundo de los negocios, finanzas, marketing, consultoría, estilo de vida y tecnología.

- Incidencia en el servicio al cliente

El nuevo trabajador deberá tomarse un tiempo para conocer bien a los clientes, procedimientos, políticas y normas de la empresa. Si los puestos rotan mucho, el impacto en los clientes será inminente.

- Incidencia en la fidelidad de los clientes

Cuando éstos reclaman por tantos cambios en el personal, esto puede provocar que algunos de ellos no se sientan identificados con la empresa, ya que no han logrado crear un vínculo con quienes los atienden.

Para solucionar este problema, Chavarría afirma que se puede lograr un buen servicio al cliente si se mantiene las relaciones entre los clientes y los empleados de la empresa, dando tiempo a la construcción y el fortalecimiento de las relaciones entre ambas partes, sino “se estaría remitiendo los clientes hacia los competidores, quienes gozosos los van a recibir”, concluye.

Pérez (2009:S/P) expone las limitaciones o dificultades que puede generar la rotación de personal:

- Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.
- Hay personas que no se sienten bien cuando son sus compañeros los que son cambiados de su grupo, porque se siente que ha de perder a sus amigos.
- Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidos.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
- Hay personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupos, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.
- Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.
- Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.
- Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.

Los factores que la rotación genera deben de vigilarse y en su momento aplicarse la corrección necesaria, aunque se puedan manifestar consecuencias negativas, se pueden aprovechar para convertirlas en experiencias y aprender de ellas, no todo puede solucionarse lo más rápido posible, pero puede efectuarse las modificaciones necesarios para que el impacto de estas repercutan lo menos posible en la organización, las empresas deben de considerar y presupuestar los resultados que la rotación puede causar tanto interna como externamente, si las cosas se planean puede tener situaciones menos desfavorables.

#### 2.2.8 Estrategias para abatir la rotación laboral

Cuando la rotación de personal se presenta en una organización puede no ser un problema si está bajo los estándares considerados normales, si están casi planeados (en el caso de jubilaciones) o si los puestos van hacer modificados o se realizaran promociones, pero cuando los índices empiezan a elevarse y la empresa descuido este aspecto, los problemas empiezan a manifestarse, por lo que hay que implementar acciones que hagan frente a este problema.

La rotación de personal y el ausentismo son factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son causas de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas. Muchas organizaciones combaten la rotación de personal y el ausentismo mediante sus efectos (y no sus causas): sustituyen a los empleados que se separan o descuentan los días perdidos o de ausencia, o incluso sancionan a quienes faltan. Sin embargo, el origen del problema continúa indefinidamente. (Chiavenato, 2011:125)

Chiavenato señala en el párrafo anterior que las organizaciones solo prestan atención a las consecuencias de la rotación dejando a un lado quizá el punto más importante, las causas, pues son estas las que generan la rotación y sino son atendidas sucederán una y otra vez, causando los mismos problemas, dejar de lado la importancia del porqué los empleados desertan o porque las actividades no son realizadas por una persona durante mucho tiempo sin la necesidad de sustituirla una y otra vez (rotación), son puntos que deberían valorarse en mayor medida.

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y estimulantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, reconsiderar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de establecer estrategias motivadoras. (Chiavenato, 2011)

Aunque indudablemente la rotación se presentará de uno u otro modo también habrá, formas y estrategias que disminuyan esta situación. A continuación se presentan las posibles soluciones de la rotación de personal:

- Hacer una planeación estructural de los métodos de selección de personal.
- Definir las características que debe reunir el personal seleccionado.
- Capacitar en forma adecuada al personal.
- Calcular salarios justos en base a las funciones del personal.
- Integrar adecuadamente al personal nuevo con todas aspiraciones de la empresa.
- Conjuntar los objetivos de la empresa con los del personal.

Estos puntos pueden en gran medida ayudar a abatir la rotación, los jefes y encargados de las organizaciones muchas veces siempre querrán a los mejores elementos en su organización, sin embargo contar con el mejor capital humano también es sinónimo de capacitación, retribución justa, ambiente laboral sano, planeación, etc. Lo cual a veces se verá limitado, ya que algunas empresas no desean invertir lo suficientes en aspectos como la capacitación, los bonos o las mejoras necesarias en el ambiente laboral.

#### 2.2.9 Ventajas competitivas

Para iniciar es necesario saber cuándo se cuenta con una ventaja competitiva y esta se genera cuando una empresa tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. Respecto a esto la rotación de personal no solo trae consigo complicaciones a la organización por todo el proceso que genera, sino también otorga beneficios y ventajas, dentro de estas Pérez (2009:S/P) menciona algunas ventajas de la rotación de personal:

- Permite que cada personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a

transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.

- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.
- Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

Estas ventajas se presentan acorde a los momentos en que la rotación se hace presente, se debe de enfocar de manera adecuada, si no se retoman de la manera adecuada no habrá beneficios para la organización y los trabajadores solo se dedicaran a ejercer sus actividades sin dar un "plus" en el trabajo siendo esto positivo tanto para la organización como para él. Las situaciones generan cambios y los cambios repercuten en el quehacer diario de una organización, como en muchos aspectos la rotación de personal traerá consigo beneficios, y los expuestos anteriormente son solo algunos, cada organización debe potencializar los más importantes sin dejar a un lado los demás.

Asimismo Reyes (2005:164) menciona las siguientes ventajas de la rotación de personal en la empresa:

- La empresa 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 femenino, puede ser una razón importante para aceptar una rotación mayor de lo normal.
- El personal nuevo devengará salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad.
- Se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores para los casos de retiro.

Reyes menciona que el personal joven normalmente será un aspecto muy positivo para la organización, aún más cuando el personal debe de tener contacto con el público, este aspecto se presenta como una imagen que la empresa vende, esta carta de presentación siempre será beneficios siempre y cuando la experiencia no se anteponga ante la juventud, aunque estas no están peleadas, a veces no se conjuntan, los salarios son un punto a favor de la organización al no crear antigüedad habrán menos derechos y los desembolsos serán menos, aunque esto

no asegura que este costo a largo plazo no se repita una y otra vez, llegando a elevarse, por la exagerada rotación, pues en caso contrario sería preferible mantener a una persona capaz y eficiente durante largo tiempo.

La organizaciones no deben esperar a que la rotación genere en ellos un cumulo de acciones por hacer, se debe de establecer una planeación y analizar constantemente, el ambiente laboral, salarios, rendimiento y otras características que pueden hacer que el trabajador desee abandonar el puesto, aunque exista las ventajas que trae consigo una rotación, la empresa debe de mantener un índice aceptable de ella, estar por encima trae problemas, administrativos, costos, problemas en el área de ventas, etc. Y tener un índice muy bajo quizá rezague a la organización, normalmente será difícil estar en un promedio aceptable, por lo cual trabajar con este aspecto será un reto para el departamento que esté a cargo, pero ayudara a tener conocimiento de lo que suceda en la empresa.

## **CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En este capítulo se expone la caracterización de las empresas de colocación en México comentando en cada una de las categorías y subcategorías aspectos representativos de las mismas, tales como sus antecedentes, su misión en el proceso de selección, los principios, la planeación, los requerimientos y proceso de selección, así como también aspectos relacionados al contrato mercantil de trabajo, los sistemas de pago e incentivos utilizados en la empresa, además de los programas de inducción y desarrollo que se manejan, se comentan aspectos relacionados a la carrera profesional y la fidelidad a la empresa, asimismo se presenta la relación de trabajo y la estabilidad laboral en la empresa de colocación. Cabe mencionar que la empresa a la que se enfocaran las variables de estudio es a la empresa de colocación de asesores financieros, llamada Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C.

### **3.1 Antecedentes de empresas de colocación de personal en México**

Las empresas de colocación realizan una tarea verdaderamente importante pues la búsqueda de candidatos adecuados para un puesto debe tener un proceso específico para que los resultados sean positivos, estas empresas han aparecido para satisfacer las necesidades de otras. Con la aparición de este sistema las organizaciones han dejado de enfocarse en la tarea ferviente de reclutar personalmente a sus empleados, considerando que esta actividad requiere de tiempo y costos, muchas veces es preferible contactar a empresas que se dediquen a captar a los candidatos adecuados y que estos lleguen a la organización después de haber cumplido con los requisitos necesarios, las empresas de colocación son vistas de tal manera que para muchos se representan como organizaciones que aligeran el procedimiento de contratación mientras que otros solo las ve como artífices de la subcontratación, considerando que las condiciones de trabajo ofrecidas por esta no son las adecuadas.

Referente a la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C., la decisión de crear la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C.; fue llevada a cabo por exigencia de la compañía de seguros para la cual colabora actualmente, los actuales representantes iniciaron prestando servicios de agente de seguros en 1978 con Seguros Bancomer. S.A., por los excelentes resultados en la producción se convirtieron en promotores de equipo de trabajo obteniendo ingresos por resultados, en 1982, la empresa vende las acciones y se convierte en Seguros de México Bancomer, S.A. en 1983 cambia de razón social a Seguros de México, S.A., en 1984, Carlos Slim compra las acciones de la empresa y se transforma en Seguros Inbursa, S.A. posteriormente el 02 de agosto de 1994, la empresa cambia de razón social y esta se convierte en Seguros Inbursa, S.A. Grupo Financiero Inbursa.

En enero de 2010 se lleva a cabo una modificación a nivel nacional, los promotores, personas físicas que cuentan con un equipo de trabajo promoviendo productos financieros y de acuerdo a los contratos operados reciben como incentivo económico comisiones de la producción del grupo de trabajo, y los asesores financieros también perciben comisiones de su producción, el promotor es informado por la empresa que debe constituirse como persona moral para continuar trabajando o separarse de la empresa, teniendo dos opciones; como sociedad anónima el representante puede promover productos financieros como persona física, pero como sociedad civil quien sea representante queda impedido para promover productos financieros.

En el 2010, sin más explicación por parte de la empresa con la asignación de notario y giro de actividad se constituye en sociedad civil con integración del profesor Eleazar Omar García Coello como promotor, la contadora María de la Luz Acosta Martínez, promotora, el sr. Nemias Aguilar Zarate, promotor, la unión de tres promotoras con equipo de trabajo, quedando como representante de la nueva empresa, el profesor Eleazar Omar García Coello; claro con la inconformidad por nuevas obligaciones fiscales y el efecto negativo de esta cambio para el futuro contable, fiscal y administrativo de la empresa de nueva creación. Es así como nace una empresa de colocación en el sector financiero, en ella se establece una comprometida misión, visión y fervientes valores que a continuación se presentan.

#### Misión

Ser una promotoria financiera, comprometida en formar y hacer una fuerza de ventas integral, rentable, eficaz y con alto espíritu de servicio, para nuestros clientes y colaboradores.

#### Visión

Tener una fuerza de ventas integral, con manejo de medios electrónicos para asesorar y captar el mercado de necesidades financieras de la zona centro-sur del estado de Chiapas.

#### Valores

Orden y disciplina.

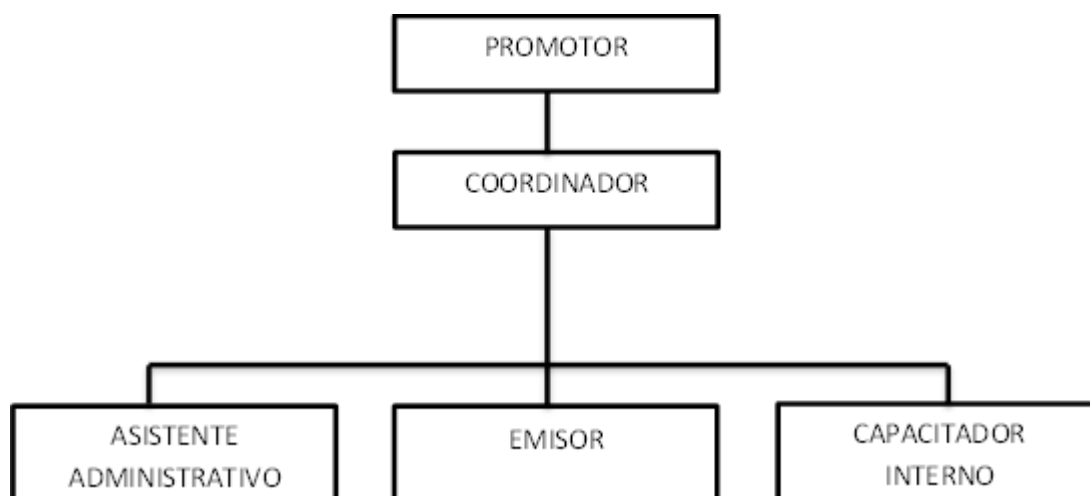
Integridad y compromiso.

Innovación.

Es así es como esta empresa se rige bajo criterios que una empresa busca no solo conseguir, sino trabajar en ellos para establecer un objetivo alcanzable, deseable y funcional, la organización al ser una empresa que labora para seguros Inbursa, S.A.,

se encuentra en el ramo financiero apegada y familiarizada a la gran gama de productos financieros, cuando los agentes fundadores se unieron para formar esta empresa, se establecieron distintos puestos que representan las funciones que se realizan en la empresa, esto se visualiza a través del siguiente organigrama.

Figura 3.1 Organigrama de la empresa AFISECH



Fuente: AFISECH (2014).

A través del organigrama, se observa al promotor como máxima autoridad, siendo este quien figura como administrador general en la empresa, posteriormente se encuentra al coordinador como el segundo mando dentro de la organización, en el tercer nivel del organigrama se encuentra a nivel horizontal los departamentos de asistente administrativo, emisor y capacitador interno, este último se encarga de tener una relación directa con los asesores financieros cuando son contratados.

### 3.1.1 Características de las empresas de colocación de personal en México

La Secretaría de Economía (2014), establece que el *outsourcing*<sup>12</sup> o subcontratación de personal utiliza diversos esquemas jurídicos entre ellos: el contrato de suministro mercantil, las sociedades cooperativas, sociedades en nombre colectivo, e incluso contratos de arrendamiento, con el objeto de proveer de fuerza de trabajo indirectamente a una empresa cliente. Sin embargo suelen crearse efectos en materia laboral que implican responsabilidad para ambas partes involucradas en el *outsourcing*. El crecimiento de las actividades económicas de su negocio puede generar la necesidad de contratar personal para realizar actividades fundamentales de operación.

<sup>12</sup> El outsourcing es el apoyo externo para hacer algunas operaciones de otra compañía, desahogando valioso tiempo, aumentando la productividad y con ello las ganancias.

Ante esta situación se puede optar por contratar de forma directa al personal que requiera mediante un contrato individual o colectivo de trabajo. Sin embargo, existen empresas o agencias de colocación que ofrecen el servicio de proveerle del personal a las empresas que lo necesiten para realizar las actividades propias de su giro. Este tipo de empresas se comprometen a asumir la responsabilidad por las obligaciones laborales y de seguridad social de los trabajadores, considerándolos como sus empleados.

El *outsourcing* es un contrato mediante el cual la agencia de colocación suministra a la persona física o moral “cliente” el personal que requiera, de esta forma se generan nuevas formas de relaciones no siempre ajustadas a los parámetros tradicionales de la relación de trabajo. La falta de regulación del *outsourcing* en México permite que se utilicen diversos esquemas jurídicos, por ejemplo: en las sociedades cooperativas se registra como socios cooperativistas (realmente empleados) al personal que se les transfiere de las empresas, de tal modo que en su calidad de socios las remuneraciones que estos perciben son bajo el concepto de previsión social y no por el de sueldos y salarios.

Una situación similar ocurre con la transferencia de trabajadores a sociedades en nombre colectivo o empresas integradoras e integradas. En otras ocasiones puede utilizarse un contrato de arrendamiento para suministrar personal. Así la empresa de administración de personal puede incluso firmar un contrato colectivo de trabajo con los empleados que contrata eliminando la posibilidad de que éstos realicen emplazamientos a huelga al arrendatario (empresa cliente), ya que los trabajadores pertenecen a la fuerza laboral del arrendador (agencia de colocación).

En las empresas de colocación el trabajador no es un empleado de la empresa que recibe directamente el servicio. Una empresa de administración de personal es la que vincula al empleado con la empresa cliente que requiere la fuerza laboral de un trabajador, esta asume el papel de intermediario, por una lado capta al personal necesario y por el otro cuenta con una serie de clientes que necesitan de ese personal. Los horarios, lugares y momentos de trabajo son definidos en jornadas variables o irregulares, según las necesidades de la empresa que recibe el servicio.

Dentro de las limitantes que pueden presentarse están las retribuciones que reciban estas empresas por parte de la empresa beneficiaria jamás serán con cargo a los salarios de los trabajadores. Los trabajadores prestarán sus servicios en las mismas condiciones que los que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento. La empresa que presta el servicio de colocación se relaciona con la empresa que requiere de sus servicios mediante un contrato mercantil o civil en el que se especificarán los servicios que debe realizar una empresa a otra. De esta manera

desde la perspectiva económica se pueden citar los siguientes beneficios al subcontratar personal:

1. La empresa que requiera de los servicios de una agencia de colocación podrá desarrollar su negocio sin preocuparse por realizar actividades administrativas relacionadas con el manejo de personal, lo cual conlleva otros beneficios como mayor rentabilidad, mejor calidad en el servicio, especialización de habilidades y adquisición de nuevas tecnologías o conocimientos, entre otros.
2. La empresa tercerista se compromete a prestar servicios especializados relacionados con la administración de personal y las obligaciones que le son inherentes, las que por ello mismo supondrán mayor rentabilidad y mejor calidad en el servicio
3. Un beneficio más que obtienen las empresas está relacionado a la reducción de los costos al transferir el riesgo derivado de las relaciones laborales, el costo de la mano de obra se estabiliza según el precio fijado en el contrato de *outsourcing*. Al reducirse los costos y estabilizarse el precio, la empresa podrá generar mayores beneficios económicos al invertir el capital excedente en desarrollar el giro del negocio.

Si la empresa de *outsourcing*, que presta el servicio, es bien llevada y cumple con las obligaciones laborales que tiene asignadas, se puede contar con una aliada que representa un beneficio, como tener un personal que no genera antigüedad dentro de la empresa, y esto no represente un incremento en los pasivos de la organización por concepto de costos por la terminación de las relaciones laborales lo cual representa un gran beneficio para la misma.

### 3.1.2 Misión del proceso de selección en la empresa

En una empresa la misión del proceso de selección es una de las etapas más importantes para el desarrollo y éxito de la misma, considerando que el capital humano es la herramienta indispensable para llevar a cabo todas las operaciones de una organización o al menos para llevar a cabo la mayoría de ellas, se considera que el escoger a las personas que cumplan con los requisitos para ejecutar las labores de un puesto de manera eficiente en la organización es esencial desde la captación y selección de los mismos.

La importancia de la administración de recursos humanos es vital en el Siglo XXI esta aparece por la creciente necesidad de recurrir nuevamente a los seres humanos como elementos que piensan, sienten, se motivan y corrigen, las personas son moldeables, aceptan el cambio y son vigilantes de la calidad total con pleno conocimiento y satisfacción por el logro de objetivos, estos a su vez aportan las

acciones necesarias que permiten un desarrollo en la organización. Hoy en día para llegar a tener una organización participativa y con énfasis en la calidad de los recursos humanos, las empresas necesitan contar con gente capaz para promover el éxito anhelado en su organización. Es por tal razón que el proceso del reclutamiento y selección de personas en las empresas u organizaciones deben ajustarse a ciertos requisitos para seleccionar a la persona correcta.

Dentro de la misión de la selección de personal en la empresa se encuentran los siguientes puntos:

- Proporcionar trabajo a los solicitantes de empleo.
- Incrementar sus oportunidades de trabajo e integración en el mercado de trabajo.
- Mejorar la fluidez del mercado de trabajo.
- Cooperar con los servicios públicos de empleo.
- Facilitar el acceso a la Formación Profesional.
- Intermediación laboral.
- Orientación laboral e información.
- Selección de personal.

Es notable que las empresas de colocación tengan bien definido la misión a realizar, su trabajo no solo se ve a través de la eficiencia que realizan como empresa sino también a través del personal que envían a las organizaciones que les solicitan personal, hoy en día muchas empresas no deciden invertir tiempo y dinero en un departamento que se dedique a la búsqueda de personal, por lo cual prefiere solicitarlos a través de las agencias y es aquí donde estas mismas agencias llevan a cabo lo que establecen como principios y misión.

Parte importante de la misión de las empresas es brindar el conocimiento a su personal para darles las bases para dominar el mercado, la creatividad para resolver las ventas, la experiencia de compra es un acto inteligente en el que se deben resolver necesidades concretas y prever a futuro. La persuasión no es tan importante como la solución de aquellos problemas que aquejan al comprador. El personal seleccionado como vendedores deben ser propositivos y de reacción rápida, con la capacidad de análisis que necesita el cliente y la inteligencia para convencerlos de que tu producto o servicio es la solución.

La empresa proporciona al personal que deberá colocar las herramientas necesarias para realizar su trabajo con profesionalismo y con el conocimiento necesario, por ejemplo al personal de ventas se le puede inculcar los siguientes puntos a seguir:

- Busca seguidores, no clientes: Se necesita crear un grupo de personas que sean fans de los productos o servicios, que estén al pendiente de las novedades, ofertas o eventos, y que al final se conviertan en promotores. Esta es una de las maneras más efectivas de que el nombre e imagen se instalen como tema de conversación entre un público objetivo, aun entre quienes aún no son clientes.
- Crea empatía con el mercado: Se debe hablar el lenguaje del público, compartir sus temas, intereses. Preguntarles que buscan, como les gusta ser abordados y porque gastarían su dinero con el negocio que se les propone.
- Dialogar con los consumidores: Lo maravilloso de la apertura del marketing social con las redes sociales es que la gente opina encantada de la vida. Lo cual posibilita el estudio del mercado en tiempo real a bajo costo. Se necesitan un plan de comunicación digital para formar la relación entre los consumidores. Con ello se podrá fidelizar, dar soporte, resolver conflictos y contestar preguntas rápidamente.

Es de esta manera que las empresas de colocación se apegan a las necesidades de hoy en día y no solo tratan de crear elementos que pueda satisfacer esas necesidades, sino que también propongan y sean emprendedores, las empresas de colocación están a la vanguardia, buscan mejorar cada día aquellos aspectos que pueden perfeccionarse, un punto importante que puede destacarse no solo en este tipo de empresas sino en muchas más es que cada día hay más contacto con los clientes, o en este caso empresas que necesiten del servicio por lo cual se necesita medir e impulsar los siguientes puntos:

- Medir la fidelidad de los compradores: A través de esto se conoce el nivel de compromiso e identificación que tienen los compradores con la empresa. Para eso se debe tener un registro de qué tipo de cliente es: esporádico, recurrente, frecuente, fanático. Así se sabrá si el cliente es un seguidor o solo compra mucho aunque sin garantía de compromiso y divulgación de la marca.
- Hacerlo sentir parte de la familia: Lo importante es generar relaciones duraderas y no dejar ir a nadie. La marca debe estar presente en la mente y corazón del consumidor, y ser capaz de ofrecerle un valor renovado. Mantener el contacto permanente con el cliente. Invitarlo a eventos donde se sienta consentido y en confianza. El marketing directo, con regalos ingeniosos y personalizados con la marca de la empresa, requiere algo más que regalar plumas, portalápices o tazas. Además, los empaques ingeniosos que incitan a la curiosidad y el juego siempre causaran más efecto. La creatividad en los detalles es fundamental.

- Ser parte de la vida de los clientes: Consumidores fieles permiten tener una ventaja competitiva en el tiempo. Comprar es un acto de convencimiento, así que si ya se logró un vínculo emocional, la misión es no dar por terminada nunca la relación. Primero hay que dar un servicio post venta excepcional que realmente cumpla con la promesa de la oferta. Luego se debe seguir de cerca las actividades del cliente para saber cuáles son los recursos que necesita para mejorar su desempeño laboral o su vida personal.
- Moderniza los procesos de venta: Las nuevas tecnologías también pueden ayudar a facilitar la compra de los clientes. Por ejemplo acelerar un sistema de cobranza, incitar al uso de tus tarjetas para pago y captarlo para ofrecerle nuevos productos.
- Dialogar con los clientes.

Con estos puntos la información que se obtiene puede servir para analizar si en verdad se está realizando la misión que establece la empresa o es necesario cambiar o realizar modificaciones, el mundo de los negocios es cambiante, las empresas innovan, surgen nuevas necesidades y se requiere que se satisfagan, asimismo todos estos aspectos pueden hacer que una empresa genere cambios para enfrentar los nuevos desafío o para crearlos.

### 3.1.3 Principios del proceso de selección

La comparación entre las necesidades que requiere una empresa y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

- ¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, empleados, obreros)
- ¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)?

- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización; sus recursos humanos ya que ellos son los que ejecutan las actividades en una organización y la captación adecuada del personal hará que la organización funcione correctamente.

El sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, y las necesidades con las que se encuentre, así como también con los cambios que pueda generar y le acarreen nuevos puestos o funciones. Aunque existen variaciones en los pasos específicos en el proceso de selección, la siguiente descripción general es indicativa del proceso normal, estos aspectos radican en que:

- Se establecen los criterios de selección, usualmente basados en los requerimientos laborales actuales y a veces futuros.
- Al candidato se le pide que llene un formulario de solicitud.
- Se realiza una entrevista preliminar para escoger a los candidatos más prometedores.
- Puede obtenerse información adicional al someter a prueba las aptitudes del candidato para el puesto.
- El gerente, el superior de éste y otras personas hacen una serie de entrevistas formales.
- La información proporcionada por el candidato es verificada.
- Algunas organizaciones requieren un examen médico.

Con base en los resultados de los pasos anteriormente descritos, se hace una oferta de trabajo o se le informa al candidato que no ha sido seleccionado para el puesto, con esto se hace una selección que, si no llega a ser tan específica llega a estar dentro de lo aceptable, una selección que necesite de una supervisión exigente es idónea para puestos sumamente demandantes (en varios aspectos como conocimientos, habilidades, experiencias, etc.), en el caso de las empresas de colocación tendrán una serie de clientes con diversas necesidades lo cual podrá hacer que se lleve un proceso de selección poco o muy exigente, todo dependerá de las necesidades y funciones de los puestos, sin embargo la empresa de colocación

no debe dejar al lado ningún detalle que pueda ocasionar conclusiones equivocadas o distorsión de la información.

Dentro de los principios del proceso de selección es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales; colocación, orientación y ética profesional que se detallan a continuación:

#### Colocación:

Es muy común teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

#### Orientación:

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio, y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, en resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que está decidida si pueden ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario, es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos.

## Ética profesional:

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta a cabalidad de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas.

En relación a los elementos de la selección técnica AFISECH está de acuerdo en que para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana. Los elementos de la selección técnica son los siguientes; vacante, análisis y evaluación de puestos, inventario de recursos humanos, fuentes de reclutamiento, solicitud de empleo, entrevista inicial o preliminar, informe de la entrevista, pruebas psicológicas, pruebas médicas, estudio socioeconómico y la decisión final, a continuación se describe cada uno de los elementos:

### Vacante:

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

### Análisis y evaluación de puestos:

Recibida la requisición de personal, se recurrirá el análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder

precisar que se necesita y cuanto se pagará. Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante de una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco. Siguiendo la metáfora, el análisis de puestos y su evaluación dice la forma de la pieza que falta y su valor.

Inventario de recursos humanos:

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entretenimiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Fuentes de reclutamiento:

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, y tampoco en la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de no ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No sé debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

Solicitud de empleo:

Localizar a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente en la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y

selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos, esto creara un ambiente adecuado o solo para el candidato sino también para el responsable de elegirlos.

Entrevista inicial o preliminar:

Esta entrevista pretende detectar que de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa:

Entrevista de selección:

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interrelación de 2 individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se están seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador quiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador. Al entrevistador le corresponde preparar el ambiente en que se realizara la entrevista y el cual puede considerarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe el solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de elecciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando. En AFISECH el personal a cargo de la realización de entrevista trata de buscar siempre un puente de comunicación armonioso sin dificultades, ya que estas son causantes de nervios, tensión e incluso de actitudes pasivas mayormente en algunos casos.

La entrevista como un sistema de comunicación está conformada por una serie de fases las cuales se componen por; *rapport*, clima y cierre, a continuación se explican cada una de ellas y la función que realizan.

*Rapport*: Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito del solicitante y aunque en sentido estricto el *rapport* debe reinar durante todo está, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan intención al candidato, interés de escucharle y, por lo contrario, lo dificulta al sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. En la empresa AFISECH en la entrevista de empleo mencionan que esto ayuda a establecer el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, el horario, el propósito de esto es romper el hielo. Normalmente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

Cima: Dicha etapa se refiere la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van explorarse las áreas que se comentaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud, en la empresa este punto es el más importante de la entrevista.

Cierre: 5 o 10 minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar, si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor y obtenga un beneficio personal; que siempre que "la entrevista vale la pena" y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Informe de la entrevista: En AFISECH el resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma son esenciales, este informe debe ser redactado inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

¿Obtuve información necesaria antes de la entrevista?

¿Pude establecer el *rapport*?

¿Alcance el objetivo?

¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?

¿Logré darle seguridad al entrevistado?

¿Conseguí el acercamiento requerido?

¿Me mostré tranquilo y sin presiones?

¿Presione al entrevistado cuando fue necesario?

¿El entrevistado estima que valió la pena de entrevista?

Pruebas psicológicas:

En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto y de las posibilidades de su futuro desarrollo, los posibles asesores financieros son sometidos a pruebas que la empresa ya tiene prediseñada para su aplicación.

Pruebas médicas:

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puente legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas

Estudio socioeconómico:

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas, la primera es proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo. La segunda se centra en conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en

trabajos anteriores. Y por último, la tercera debe corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general las áreas que se exploran son:

Antecedentes personales: Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.

Antecedentes familiares: Nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado), etcétera.

Antecedentes laborales: Puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.

Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

Decisión final:

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, la empresa procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

En la empresa la decisión final corresponde al jefe inmediato del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado, en este caso el coordinador y/o el promotor son los encargados de decidir si se realizara la contratación del candidato. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valora su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional colonos "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura. En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección es una función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos,

para lo cual les menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas financieras en este caso.

#### 3.1.4 Planeación de selección de personal

La planeación de personal es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, para AFISECH es sumamente importante, aunque no se realiza una planeación formal, dentro de ésta y hacia fuera. El propósito de la planeación es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo.

Los 3 elementos fundamentales del proceso son pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda. Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los supervisores de la empresa a cumplir sus requerimientos de personal de la manera adecuad o con los mínimos errores.

Pronóstico de la demanda de empleados:

Un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Varios factores organizacionales pueden influir en la demanda de recursos humanos al igual que los factores externos como los ciclos económicos, que influyen en gran parte, cabe mencionar que en AFISECH el pronóstico de la demanda de empleados no es considerado totalmente, aun cuando las vacantes están abiertas permanentemente. Con frecuencia el pronóstico es más un arte que una ciencia y proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante en que opera una organización contribuye a este problema. Existen 2 enfoques para el pronóstico de recursos humanos: cualitativo y cuantitativo.

El enfoque cuantitativo, suponen el uso de técnicas estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales. Por ejemplo, en el análisis de tendencia se realiza siguiendo varios pasos:

1. Se elige un factor adecuado de negocios.
2. Se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados.

3. Se calcula la relación de productividad de los últimos 5 años por lo menos.
4. Se calcula la demanda de recursos humanos dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad.

Este enfoque tomara en cuenta los datos históricos tratara de obtener la demanda de empleados con que la contara la empresa, si bien es cierto este enfoque es llevado por empresas grandes o profesionales para tener una visión de la necesidad de requerimientos de empleados que puedan necesitarse, también debe de tomarse en cuenta que tan efectivo es y qué tan importante es realizarlo bajo este método.

El enfoque cualitativo en contraste con los enfoques cuantitativos, los enfoques cualitativos de pronósticos son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización. En organizaciones grandes y pequeñas, los planificadores de recursos humanos quizá dependan de expertos que les ayuden a preparar pronósticos para anticipar los requerimientos de personal. Los pronósticos ejecutivos son opiniones de supervisores, jefes de departamento, expertos y otras personas respecto a las necesidades futuras de empleo de la organización.

Un punto importante dentro de la planeación de la selección de personal son los pronósticos de la oferta de empleados, una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

La oferta interna de trabajo representa un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo. La oferta externa de trabajo seda cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

El recorte organizacional se presenta cuando las organizaciones tienen un exceso de empleados en ciertas áreas, deben encontrar maneras de reducir el conteo de cabezas, sin embargo esto también genera costos y puede ser la consecuencia de una mala planeación. AFISECH señala que en el mercado en el que se encuentran es más fácil que se presenten renuncias voluntarias que despidos, pues el mercado es demandante en relación a la preparación y disposición del asesor.

Tomar la decisión de despedir empleados, por lo general, las decisiones de despedir empleados se basan en la antigüedad, el desempeño o ambas. En algunas organizaciones, en especial las que tienen contratos colectivos, quizá la consideración fundamental sea la antigüedad. En otras, quizá prevalezcan factores como la habilidad y la aptitud al determinar los despidos. Estos aspectos crearan efectos negativos en los empleados que se desvincularan de las organizaciones ya que perderán su empleo en el caso de despidos y en las organizaciones el problema se manifiesta mientras exista la vacante y no se encuentre a un nuevo elemento apto para realizar las actividades de dicho puesto. Siendo AFISECH una empresa de colocación de asesores financieros los despidos tienen un porcentaje mínimo e incluso nulo, pues los asesores trabajan por su cuenta y sus ingresos están relacionados en cuestión al tiempo que inviertan en hacer negocios.

### 3.1.5 Requerimientos del personal

En AFISECH cada unidad que requiera contratar personal para cubrir los puestos vacantes y los nuevos puestos creados deberá solicitarle al responsable de la función de recursos humanos que inicie las actividades respectivas para contratar a la persona que cumpla los requerimientos del puesto. El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible, en este caso al ser una empresa de colocación y el único puesto a cubrir sea la de asesor financiero se enfoca cuidadosamente en la búsqueda de estos.

En forma similar, cuando va a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados el ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos. En una empresa privada, tal planeación implica también formular planes efectivos para ventas, inventarios y producción, ya que es la demanda de los productos o servicios de la empresa la que determina el número y las calificaciones del personal que ésta vaya a emplear. En las oficinas gubernamentales y en otras organizaciones no lucrativas los requerimientos de personal están determinados por el volumen de servicios o de otros trabajos que se espera que la organización proporcione al público (Ludevid y Recio, S/A).

Cuando la empresa lleva a cabo la planeación también desea conocer los factores en la proyección de los requerimientos del personal, la mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal.

Por lo tanto, en una empresa de manufactura lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción. Sin embargo, además de éste "requerimiento básico" de personal, habrá que considerar algunos otros factores como:

1. La rotación proyectada (como el resultado de renunciaciones o despidos).
2. La calidad de naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se aprecia, las necesidades cambiantes).
3. Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en los mercados.
4. Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.
5. Los recursos financieros disponibles para su departamento.

Sin embargo aunque esto no parezca del todo fácil, contar siempre con la información necesario y con los datos que ayuden a tomar decisiones cuyos resultados puedan ser más favorables que la simple intuición, esto ayudara a la organización a estar preparada para cualquier contingencia, los requerimientos en una organización son basados de acuerdo a las actividades y los puestos con que cuenta y por su puesto de las funciones que se realicen, por eso el estudio y análisis de estos casos siempre serán tomados en cuenta de manera favorable y útil.

### 3.1.6 Proceso de selección de personal

El proceso de selección que realizan las empresas de colocación se basa en las necesidades según son requeridas de los clientes, sin embargo el proceso de selección puede tener variaciones, estas siempre se presentaran según sean consideradas necesarias, pero los pasos que dicta algunos autores son los normalmente aplicables ya que a través de ellos se captan a los candidatos y en cada etapa se aplican los criterios y al final se selecciona al candidato ideal, normalmente los pasos para llevar a cabo la selección de personal son:

- Análisis de puesto.
- Inventario de Recursos Humanos.
- Reclutamiento.

Otro de los procesos empleados por las empresas es el reclutamiento, aunque algunos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, muchas empresas lo consideran parte importante del proceso de

selección. Para AFISECH el llevar un procedimiento adecuado en el reclutamiento hará que se generen mayores posibilidades de ejecutar una mejor selección y que no se presenten dificultades. El reclutamiento es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea. Cada empresa siempre querrá tener o encontrar a los candidatos que cumplan con tales características según lo requieran los puestos, pero al realizar un reclutamiento habrá candidatos que no cumplan con todas las características por lo que hay que llevar a cabo un proceso adecuado para captar solo a los más adecuados.

El reclutamiento puede ser interno o externo:

El reclutamiento interno se considera como el medio en el cual se basan muchas empresas para conseguir a posibles candidatos, pero dentro de la misma. Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

El reclutamiento externo, se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización. Un medio utilizado es el periódico, televisión local, radio, Internet. Posteriormente después de este proceso se encuentran otros elementales que ayudan a conformar la información necesaria requerida para tomar la decisión de quien o a quienes contratar. Los procesos o pasos a seguir considerados son:

Solicitud de empleo.: La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más. La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, se considera que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

Selección de candidatos: El objetivo de la selección es conocer a los candidatos, recogiendo, analizando y comprobando la información necesaria para escoger finalmente a aquel que se integre con éxito en la empresa y desempeñe eficazmente las funciones requeridas en su puesto. Los pasos que se suelen seguir para ello son la selección de currículum y la aplicación de test, aunque cada vez se utilizan menos: para acompañar una decisión (capacidades, aptitudes, habilidades, entre otros).

Examen médico: Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo

que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud

Resultado y retroalimentación: El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Contratación: El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado pues ya es parte la empresa.

Control del proceso de selección: Se puede definir este último paso como la verificación del proceso de selección mediante evaluaciones periódicas que se le hacen al nuevo empleado. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

Si se omite uno de estos pasos se corre el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso adecuado cuando no es así, para las empresas de colocación el propósito no termina en colocar a las personas en las empresas que solicitan de sus servicios, sino que también se preocupan por el funcionamiento que ellos tengan, si se cumplió con las expectativas que la empresa solicito, si fue adecuada la decisión de enviar al candidato, esta información se vuelve prescindible pues la retroalimentación ayuda a evaluar las condiciones en que se realiza la selección y muestra si es efectiva.

### 3.1.7 Contrato de trabajo mercantil

De acuerdo a la página de internet Crear mi empresa (2014) menciona que para algunos trabajos, especialmente en el ámbito comercial, una empresa puede preferir no contratar por cuenta ajena a las personas, para no pagar ni un sueldo fijo ni la cotización a la Seguridad Social. En su lugar propone un contrato mercantil, donde el vendedor percibe una remuneración en base a las comisiones cobradas sobre ventas. La empresa solo paga una comisión cuando vende algo, y por lo tanto tiene un gasto directamente proporcional a sus ventas. En este caso AFISECH al ser una empresa de colocación de asesores financieros, esto ganan a través del pago de

comisiones por la colocación de productos financieros, sus comisiones incrementaran de acuerdo a la venta de dichos productos.

Aunque la empresa utilice un contrato mercantil, hay autores que mencionan que las agencias de colocación trabajan con un doble contrato, así lo menciona Fressmann (2005:16):

Por lo general la subcontratación se caracteriza por una relación doble de trabajo; por un lado entre la empresa usuaria y por otra entre las agencias de colocación y el trabajador. En el primer contrato la agencia de colocación se responsabiliza de proporcionarle trabajadores a la empresa usuaria bajo las condiciones especificadas en el contrato, mientras que la empresa usuaria se compromete a pagarle al intermediario una remuneración por sus servicios. En el segundo contrato “se precisan las obligaciones y los derechos del trabajador, a quien se le reconoce condición jurídica de asalariado, con las garantías que esto conlleva, salvo las que se relacionan de manera directa con la naturaleza temporal de su empleo (Bronstein 199 pp.17 y 18). Se trata entonces de una relación triangular, que consta por un lado de un contrato civil o mercantil, y por otra parte. De un contrato laboral, donde el trabajador de hecho esta bajo el mando de la empresa usuaria, sin mantener una relación de trabajo basada en un contrato laboral con ella.

De esta manera se observa que por una parte la empresa requiere de la firma de un contrato con la empresa a la que le empleara de candidatos, y por otra parte existe una firma de contrato de la agencia de colocación con los empleados, esta forma está presente en AFISECH, ya que al ser una empresa que trabaja para Inbursa, S.A., se dedica a la búsqueda constante de candidatos a cubrir el puesto de agentes financieros que se dedique a la venta de productos financieros, con esto se propone que las personas realicen la colocación de una gama de servicios financieros que Inbursa, S.A. ofrece, y a través de la colocación de estos, el asesor financiero obtiene comisiones, así como también la empresa que realizo la captación de estos asesores.

### 3.1.8 Sistema de pagos e incentivos

Como en cualquier organización la prestación de servicios realizado por una persona es retribuida con un salario, los salarios como un sistema de pago hará que el trabajador satisfaga sus necesidades básicas y otras que desee, la característica de esto está en relación a que la categoría de los puestos se relaciona con el nivel de salario, un punto muy importante es que muchas veces los salarios no son los esperados e inclusive se piensa que no son lo justo de acuerdo a lo que el trabajador desempeña en la empresa, esto muchas veces ocasiona que el trabajador no se sienta cómodo e inclusive se desvincule de la empresa lo cual

ocasiona que se genere la rotación, sobre todo cuando el salario es mal pagado y la empresa no está dispuesta a realizar las retribuciones necesarias. Por otra parte algunas empresas premian los resultados y funcionamiento de sus empleados a través de incentivos sean estos en efectivo o no, lo cual genera una satisfacción en ellos.

Según la ley federal de trabajo en México, en el artículo 82 menciona que el salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Asimismo el artículo 83 expone que el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera. Cuando el salario se fije por unidad de obra, además de especificarse la naturaleza de ésta, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo.

Los incentivos se convierten en un sistema de remuneración por rendimiento en donde se toma en cuenta la eficiencia con la que el individuo trabaja. Es una cantidad adicional al salario que obtiene el trabajador por el esfuerzo extra en forma individual. Los incentivos son premios o recompensas que se otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad del esfuerzo que dedica a su trabajo. Un sistema de incentivos siempre será reconocido por los trabajadores, el punto sobresaliente a esto es que se deben realizar de manera que no parezca injusta, inalcanzable, sumamente exigente y justa.

Dentro de los beneficios que estos incentivos pueden generar tanto para la empresa como para el trabajador se presentan los siguientes:

Para la empresa:

- Aumenta el volumen de producción.
- Se distribuyen gastos y se disminuyen costos.
- Reduce costos para la producción, se acerca más a los niveles teóricos señalados por la máquina.
- Se disminuye lo que se conoce como "desempeño oculto".
- Disminuye la necesidad de supervisión.

Para el trabajador:

- Permite computar en forma equitativa y fácil los incrementos que se logren.
- Las remuneraciones son mayores. Mejora su nivel de vida.

Esto sin duda tanto para la empresa y el trabajador es beneficioso, los trabajadores necesitan muchas veces del reconocimiento de sus labores, sobre todo cuando están comprometidos con la organización y no se limitan a realizar solamente lo que deben hacer sino que proponen, solucionan y dan un plus a los que realizan. «El sistema de incentivos monetarios debe promover un sentimiento de equidad en el empleado, que le permitan sentir que le están pagando según su desempeño y contribuciones que tengan en el trabajo. Asimismo, los trabajadores, deben ver a los incentivos monetarios, como un soporte por el cual deben demostrar a cambio su compromiso con la empresa» (Florkowski y Schuster, 1992).

Algunos puntos clave a considerarse al generar un sistema de incentivos son:

- Establecer incentivos sencillos pero justos, basados en estándares probados.
- Garantizar tasas de horas básicas.
- Proporcionar incentivos individuales más arriba de las tasas base.
- Relacionar los incentivos en forma directa con el aumento de producción.
- Recordar incluir la calidad del producto en el esquema de incentivos.

La administración de sueldo y salarios es de gran importancia para la gerencia de recursos humanos, ya que esta es quien brinda las recompensas tangibles y determina el nivel de retribución otorgada al empleado por su desempeño en el puesto; por lo tanto, estas retribuciones causaran, un impacto en el modo de vida de los trabajadores (Sherma, et.al., 2001).

Las comisiones son un punto importante en el sistema de pagos, según la página electrónica eHow<sup>13</sup> en español (2014) menciona que las comisiones son:

Un incentivo económico para los vendedores. Las comisiones de venta son un pago extra que un vendedor recibe por realizar una venta exitosamente. A mayor cantidad de ventas, mayor cantidad de comisiones recibe. Al ofrecer comisión de ventas, las compañías fuerzan los incentivos de los vendedores a alinearse con los propios de la empresa: vender la mayor cantidad de un producto, con la mayor eficiencia posible. Un empleado al que le pagan un salario por hora puede ganar lo mismo que otro quien trabaja el doble de horas. Bajo un sistema de comisiones, quien produce más es quien es mejor compensado.

A veces, las comisiones son un porcentaje directo del valor del artículo vendido. Un agente de bienes raíces podría hacer un porcentaje del 3% de todas las ventas, significando que reciben el 3% de la válvula de cualquier casa que venden. También existen las comisiones planas, donde un vendedor obtiene un valor nominal por

---

<sup>13</sup> eHow Es un sitio web cuyo objetivo es brindar respuestas y guía de cómo solucionar problemas a diversas áreas como la salud, estilo, finanzas, etc

cada venta. Un ejemplo podría ser un vendedor de autos quien gana US\$500 de comisión por cada auto que vende. Las comisiones también pueden venir en forma de un sistema de bonos que premia a los vendedores productivos periódicamente por el rendimiento total de ventas, en vez de por cada venta específica. En cualquiera de los casos las comisiones pueden motivar a los empleados aun sabiendo que es parte básica de su trabajo pero en la cual no están limitados a conseguirlas, todo dependerá de su productividad e ingenio para las ventas.

### 3.1.9 Programas de inducción y desarrollo

AFISECH al ser una empresa de colocación y realizar la intermediación entre el personal que necesita de un empleo y la empresa que necesita de personal debe establecer y adecuar un programa de inducción y desarrollo apto que pueda monitorear y realizar. En el sistema de ventas como es el de los agentes se comienza a trabajar la inducción a través de cursos, asesorías, que tratan de establecer contacto y generar confianza para el buen desempeño de los agentes, por ejemplo de manera general se consideran puntos básicos que tienen que ver con las siguientes situaciones:

- Familia y amigos: No quiere obligar a sus amistades: una vez que prueben los productos agradecerán haberlos compartido con ellos es un gran servicio para ellos.
- No tiene el dinero: Si no tiene el dinero, debería trabajar usted, este negocio tiene mucho para dar y crecer en él.
- No es el mejor momento: Nunca se sabe cuándo puede suceder algo a los seres queridos o al patrimonio, un seguro esta para eso, para cuando suceda algo malo estés protegido, aun cuando sea un mal momento.

Estos son escenarios con los cuales los agentes se pueden encontrar pero la diferencia de que sobresalgan o se antepongan a esto es saber la manera en que se debe de actuar para tener éxito en las ventas, asimismo las personas pueden escalar puestos y superarse todo esto de la mano de los programas de desarrollo, en este sentido un agente de ventas básico puede llegar a aspirar a convertirse en un asesor integral una vez que se da un buen servicio al cliente al darle un seguro, hay que hacerle mención de todos los productos con que cuenta la empresa esto generara que haya una mejor atención personalizada.

Dentro de los programas de desarrollo la motivación juega un papel importante, una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. La cual se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controlan la planificación, ejecución y evaluación de su

trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir, estas son:

#### 1. Formar grupos de trabajo naturales.

La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido. La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

#### 2. Combinar las tareas.

Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

#### 3. Establecer responsabilidad hacia el cliente.

El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa. Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado. Esto a su vez será un punto a favor del empleado pues le permitirá tener una visión más amplia del trato hacia ellos, convirtiéndose esto en experiencia vital que ayude a tener y generar mejores relaciones.

#### 4. Ampliar los puestos verticalmente.

La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar, esto dará confianza al trabajador y sobretodo autonomía pues es el quien está directamente relacionado a las actividades finales de su labor.

Abrir canales de retroalimentación:

Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el enriquecimiento del puesto, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos quieren ganar.

Respecto al desarrollo profesional de agentes los puntos que la empresa considera importante y aplica como parte elemental del crecimiento de su personal son los siguientes:

- Compromiso y Ética.
- Autocontrol y Fortaleza.
- Integridad e iniciativa.
- Orientación a los resultados y al cliente.
- Carácter en las negociaciones.
- Pro-actividad.
- Fin en la Mente.
- Primero lo Primero.
- Cinco dimensiones del Ganar – Ganar
- Comunicación empática.

Apegado a lo anterior uno de los puntos más importantes que la empresa gestiona y trabaja es el éxito común, el éxito del agente, es el éxito del grupo, por lo cual para que la empresa crezca y alcance sus objetivos, trabaja en los objetivos de su personal, en ayudar a cumplir aquellas metas personales y profesionales, para que esto se dé, por lo cual se consideran los siguientes aspectos:

1. Buscar el desarrollo económico del agente.
2. Cuidar las actitudes del éxito y del fracaso del agente de seguros.
3. Mentoring en el campo de la venta.
4. Coaching semanal.
5. Revisión de resultados e impulso.

Cada profesional buscara siempre el camino del éxito por lo cual buscara los elementos y los recursos necesarios para alcanzarlo, la empresa pone atención en el personal y sus objetivos, considera que el capital humano es el más importante y que mantener una estabilidad traerá consigo el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de los mismos, por lo cual capacitar, evaluar y hacer crecer a los asesores profesionalmente es uno de los aspectos más importantes.

#### 3.1.10 Carrera profesional y fidelidad a la empresa

Para los empleados es importantes sentirse bien en una empresa, y sobre todo saber que en ella tendrán un plan que los hará crecer personal y profesionalmente, para esto es importante promover una carrera profesional, para entender mejor una carrera profesional esta se define como «La sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida junto con las actividades y reacciones asociados que experimenta» (Oltra, et.al., 2005:216). Sin embargo parte importante de esta acción está vinculada al trabajo y tiempo, además de la capacitación que se les dé a los trabajadores.

En la empresa se tiene muy en cuenta la formulación del desarrollo profesional, la cual está relacionada con la evaluación del desempeño que debería descubrir las virtudes y defectos de un individuo; esta identificación puede ser el punto de partida para un plan de desarrollo profesional o carrera. La estrategia personal debería estar diseñada para utilizar las ventajas y superar las deficiencias con el fin de aprovechar las oportunidades profesionales. Aunque hay diferentes enfoques del desarrollo profesional, se le considera como un proceso en el cual se desarrolla una estrategia personal que sea conceptualmente similar a una estrategia organizacional, para esto se consideran los siguientes aspectos:

1 Preparación de un perfil personal: Una de las tareas más difíciles es conocerse a sí mismo; pero este es un primer paso esencial en el desarrollo de una estrategia de carrera profesional. Los gerentes deberían preguntarse a sí mismos: ¿Soy introvertido o extrovertido? ¿Cuáles son mis actitudes hacia el tiempo, el logro, el trabajo, las cosas materiales y el cambio? La respuesta a estas y otras preguntas similares y una clarificación de los valores contribuirán a determinar la dirección de la carrera profesional.

2. Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo: Al escoger una meta, se renuncia a oportunidades de perseguir otras; si alguien estudia para abogado, generalmente no podrá ser médico. Los gerentes también se resisten al establecimiento de metas porque las incertidumbres del ambiente causan preocupación al hacer compromisos. Además, está el temor de no alcanzar las metas porque eso es un golpe al ego. Pero al comprender los factores que inhiben el establecimiento de metas, se pueden tomar medidas para acrecentar el compromiso personal.

Cuando el establecimiento de metas de desempeño se convierte en parte del proceso de la evaluación, es más fácil la identificación de las metas profesionales. Además, una persona no establece todas sus metas profesionales al mismo tiempo. Por el contrario, el establecimiento de metas es un proceso continuo que permite flexibilidad; las metas profesionales pueden revisarse a la luz de circunstancias cambiantes. Otro factor que reduce la resistencia al establecimiento de metas es la integración de propósitos a largo plazo con requerimiento más inmediato para la acción.

3. El análisis del ambiente: riesgos y oportunidades: En el análisis del ambiente dentro y fuera de la organización, se toman en cuenta muchos factores. Estos son factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; también incluyen el mercado del trabajo, la competencia y otros factores pertinentes a una situación particular. Una compañía en expansión proporciona más oportunidades profesionales que trabajar para una compañía madura que no se espera que crezca. De modo similar, trabajar para un gerente móvil significa una mayor probabilidad de que el puesto quede vacante; o uno podría aprovecharse del éxito de un superior sumamente móvil y seguirlo a través de una serie de promociones por la jerarquía organizacional. En cualquier caso, la planeación eficaz de la carrera requiere una exploración sistemática del ambiente en busca de oportunidades y amenazas.

La compañía no sólo por el ambiente presente, sino también por el futuro, esto exige un pronóstico, como hay muchísimos factores que necesitan analizarse, la planeación de la propia carrera necesita ser selectiva y concentrarse en aquellos factores decisivos para el éxito personal.

4. Análisis de cualidades y deficiencias personales: Para la planeación exitosa de carrera, las oportunidades y amenazas ambientales deben contrastarse con las cualidades y deficiencias de los individuos. Las capacidades pueden clasificarse en técnicas, humanas, conceptuales o de diseño. Su importancia relativa difiere en los diversos puestos en la jerarquía organizacional; las habilidades técnicas son muy importantes en el nivel de supervisión, las habilidades conceptuales son indispensables para los gerentes superiores y las habilidades humanas son importantes en todos los niveles.

5. Desarrollo de alternativas estratégicas de carrera: En el desarrollo de estrategias de carrera, usualmente se dispone de alternativas. La estrategia más exitosa sería basarse en las cualidades para aprovechar las oportunidades.

También puede ser importante reconocer los riesgos en el ambiente y desarrollar una estrategia para enfrentarlas. Una persona puede tener excelentes habilidades administrativas y técnicas, pero trabajar en una compañía o en una industria en declinación. La estrategia adecuada podría ser la de encontrar empleo en una firma en expansión o en una industria en crecimiento.

6. Prueba de consistencia y elecciones estratégicas: En el desarrollo de una estrategia personal, se debe comprender que la elección racional basada en fuerzas y oportunidades no siempre es la más satisfactoria. Aunque una persona pueda tener ciertas habilidades que se exijan en el mercado laboral, una carrera en ese campo tal vez no sea congruente con valores o intereses personales. Las elecciones estratégicas requieren compromisos. Algunas alternativas implican gran riesgo, otros pocos riesgos. Algunas elecciones exigen acción inmediata; otras pueden esperar. Las carreras que eran atractivas en el pasado tal vez tengan un futuro incierto. El análisis racional y sistemático es sólo un paso en el proceso de planeación de carrera, ya que una elección también implica preferencias, ambiciones y valores personales.

7. Desarrollo de objetivos de carrera y planes de acción a corto plazo: La estrategia debe contar con el apoyo de objetivos y planes de acción a corto plazo que puedan ser parte del proceso de la evaluación del desempeño. Si el objetivo es lograr cierto puesto ejecutivo que requiera una maestría en administración, el objetivo a corto plazo puede alcanzarse con varios cursos de estudio. Este objetivo es mensurable ya que estipula lo que se hará, para cuando y la calidad del desempeño. Los objetivos deben contar con el apoyo de planes de acción.

8. Desarrollo de planes de contingencia: Los planes de carrera se desarrollan en un ambiente de incertidumbre y el futuro no puede pronosticarse con gran exactitud. Por lo tanto, deberían prepararse planes de contingencia basados en otras suposiciones.

Aunque una persona puede disfrutar trabajando en una compañía pequeña de crecimiento rápido, quizás sea conveniente preparar un plan de carrera alternativo con base en la suposición de que la compañía no llegue a tener éxito.

9. Implantación del plan de carrera: La planeación de carrera puede comenzar durante la evaluación del desempeño. En este momento, deberían discutirse el crecimiento y el desarrollo de la persona. Las metas profesionales y las ambiciones personales pueden considerarse en la selección y promoción y en el diseño de programas de capacitación y desarrollo.

10. Vigilancia del progreso: La vigilancia o monitoreo es la evaluación del progreso hacia metas profesionales y la realización de correcciones necesarias en los objetivos y planes.

Mientras se trabaja en una compañía, un momento oportuno para evaluar programas de carrera profesional sería la evaluación del desempeño. Este es el momento no sólo de juzgar el desempeño con base en los objetivos en las áreas de operación, sino también de revisar el logro de puntos de referencia en el plan de carrera. Además, el progreso deberá monitorearse en otros momentos, como cuando se termine una tarea o un proyecto importante.

De acuerdo a lo anterior, son muchos los puntos a los cuales se le debe poner atención para tener una adecuada planeación que dé resultados positivos y no se creen problemas o dificultades que impidan llevar a cabo de la manera adecuada un plan de carrera en la empresa. La carrera de un asesor financiero se manifiesta en una instancia a través de las actividades de su trabajo entre ellas se presenta la ayuda que brinda a su cliente para escoger un seguro de acuerdo a sus necesidades. Los clientes pueden ser personas físicas o morales, individuos o grupos, particulares o empresas.

Para un Asesor Financiero su labor consiste en que puede incluir algunas de las siguientes actividades:

- Preparar reportes y mantener actualizado su archivo de clientes.
- Prospectar nuevos clientes.
- Ayudar a la solución del reclamo de pago de algún cliente.
- Ayudar a una planeación financiera de sus clientes (AFORE, fondos de inversión, seguro de Retiro).

Para alcanzar una carrera en la empresa un agente de seguros debe buscar información y definir la verdadera misión de su trabajo tal como la revisión del campo asegurador, mientras que hay muchos tipos de seguros que se manejan en el mercado, para el asesor financiero el más rentable económicamente es el de vida.

Brindando la protección contra pérdidas de aquellos miembros que son proveedores y una fuente económica para familias o empresas, las calificaciones de un asesor financiero como se mencionó antes, un asesor financiero no es una profesión para aquellos que buscan comodidad o no saben resolver problemas. De hecho, más que cualquier otro factor (incluyendo la educación y la experiencia), un asesor de seguros debe poseer un espíritu combativo. Debe amar la emoción de las ventas y prospectar, debe ver el rechazo como un peldaño a un éxito eventual. La carrera de asesor financiero no es ideal para introvertidos, que hablen poco o que temen el conflicto.

Un trabajador puede estar toda la vida en una empresa, pero las empresas cada día piensan en no solo contar con ejecutores de funciones estáticos, sino con personal integral que se motive y sepa que puede establecer metas profesionales y que la empresa ayudara a alcanzarlas, la relación entre empleado-empresa es un vínculo que encaminado de manera correcta puede ser exitoso, no solo se debe tomar en cuenta al trabajador como personas que están ahí para realizar actividades y pagarlas por ellas, sino se les debe considerar como un colaborador del éxito empresarial.

#### 3.1.11 Estabilidad laboral en la empresa

La estabilidad consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto indefinidamente, de no incurrir en faltas previamente determinadas. También se define como estabilidad laboral el derecho del trabajador a conservar su puesto durante toda la vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes que adquiera el derecho de su jubilación, a no ser por causa claramente determinada. En condiciones favorables para un empleado, el puesto que ocupa puede ser su único trabajo durante mucho tiempo e incluso durante toda su vida, hay que considerar las ventajas que esto implica así como las desventajas que acarrea.

Dentro de la empresa se pueden manifestar las diferentes clases o formas de estabilidad laboral:

- Estabilidad absoluta, que puede ser rígida y flexible.
- Estabilidad relativa, que puede ser propia e impropia.
- Estabilidad cuasi absoluta.
- Inestabilidad relativa.

La estabilidad absoluta se denomina como "perdurabilidad", la posesión o posición vitalicia del empleo hasta la jubilación o retiro por parte del trabajador de su cargo o función laboral. El contrato puede sólo disolverse si se acreditan las causales indicadas en la ley: de lo contrario la elección que al efecto toma el empleador.

Dentro de la estabilidad absoluta se encuentra las siguientes:

- 1.- Estabilidad absoluta flexible: Admite el despido mediante justa causa, así como en caso de no probarse la reposición o pago de la indemnización, lo decide la autoridad.
- 2.- Estabilidad absoluta rígida: Admite como causales de despido, sólo la determinada por Ley; admite la reposición o indemnización a elección del trabajador, en el caso de no haberse probado la causal que lo motivó.
- 3.- Estabilidad cuasi absoluta: Se presenta este tipo de estabilidad cuando el trabajador sólo puede ser despedido por haber incurrido en falta grave o existir trámite probado de reducción de personal o cierre de la empresa o negocio por razones técnicas o falencia económica. No admitiéndose ninguna otra causal no determinada por la ley, que configuraría el abuso del derecho, no admisible en nuestro sistema legal.

La estabilidad relativa se define como "Durabilidad". La subsistencia normal o indefinida de un contrato de trabajo. De acuerdo a una investigación realizada de la página electrónica Contralinea.com mencionan que los datos del CESOP<sup>14</sup>, la modalidad de contratación a través de las empresas de colocación genera un trabajo precario, ya que no garantiza estabilidad ni prestaciones laborales; además, propicia un incremento en los ritmos de producción para las empresas beneficiarias puesto que tiene la posibilidad de aumentar o disminuir el número de empleados sin obstáculos legales importantes o sin el riesgo de enfrentar procesos judiciales.

Asimismo, al no existir un vínculo laboral directo entre las empresas clientes de las agencias y los trabajadores que éstas les consiguen, se afecta también la representatividad sindical, toda vez que las personas enviadas por una agencia de colocación no se consideran como parte del gremio de la compañía-cliente, el empleado en este caso solo tendrá el beneficio de tener un empleo, mientras cumpla con las ventas, sea productivo y la empresa considere que el cargo que ocupa es necesario, pues si no es así sería removido sin indemnización alguna.

### **3.2 La función de los asesores financieros en la empresa de colocación**

En esta categoría se presentan temas relacionados a los antecedentes de los agentes de seguros en México y como esta actividad se ha relacionado a la selección de personal, además de explicar cuáles son los pasos que se siguen en la selección, tales como la estructura de la entrevista, estilo de candidatos, aplicación y calificación de evaluaciones, además de especificar cuál es el proceso de la

---

<sup>14</sup> CESOP. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

selección preliminar de los candidatos como toma de decisión relevante para la selección final, así como también la forma adecuada de la integración de un expediente y el seguimiento y evaluación del desempeño personal.

### 3.2.1 Antecedentes de agentes de seguros en México

De acuerdo con la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, en México (2014) se consideran agentes de seguros las personas físicas o morales que intervienen en la contratación de seguros mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones, y en el asesoramiento para celebrarlos, para conservarlos o modificarlos, según la mejor conveniencia de los contratantes. Los asesores no están limitados a la venta de un solo servicio o producto lo cual los hace tener una mayor gama de actividades en su trabajo.

Para entender un poco más la historia referente a los seguros, la página de internet Confianza.com<sup>15</sup> (2014:S/P) expone la origen del seguro:

La institución del Seguro es casi tan antigua como la civilización misma; se encuentran antecedentes en las culturas griega y romana, y entre los aztecas; quienes concedían a los ancianos notables, algo semejante a una pensión. El primer contrato de seguro, surgió en 1347 en Génova Italia, mientras que la primera póliza apareció en Pisa en el año de 1385. Para 1629 en Holanda, nace la Compañía de las Indias Orientales, primera gran compañía moderna que asegura el transporte marítimo. Este tipo de institución se multiplicó por todo el Continente Europeo.

Debido al incendio registrado por el año de 1710 en la ciudad de Londres, Inglaterra, donde se consumieron cerca de 13,200 casas, 89 iglesias y la Catedral de Saint Paul, se fundó el 'Fire Office' para el auxilio a las víctimas. Sólo en ese momento el hombre ha ponderado la posibilidad de amenizarse las pérdidas a un nivel financiero. Surge, así, el más antiguo seguro contra Incendios del mundo. El Seguro crece en Inglaterra en el siglo XIX, amparando manufacturas emergentes de incendios, garantizando condiciones básicas, permitiéndoles expandir sus servicios y el número de protegidos por el seguro.

La apertura de los puertos al Comercio Internacional en 1808 por D. João VI, origina en el Brasil la primera sociedad aseguradora: La compañía de Seguros Boa Fé. En la historia reciente de México, los antecedentes formales del Seguro se remontan a 1870, cuando en el Código Civil se regula el Contrato del Seguro. Después de varios años, en 1892 se promulga la primera ley que rige a las compañías de seguros, mexicanas y

---

<sup>15</sup> Confianza.com Es una empresa dedicada a brindar seguridad y confianza utilizando toda la capacidad técnica y profesional para otorgar la mejor solución en tiempo y servicio en cuanto a fianzas se refiere.

extranjeras existentes en esos años. Para 1969 aparece la Companhia Real Brasileira de Seguros, empresa del Grupo Real, que actualmente, y desde 1973, extiende su "know how" por muchos países de Hispanoamérica.

En la época actual que parte de 1990, se establecen las Reformas a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros. Mientras que en 1991 se lleva a cabo la Emisión del Nuevo Reglamento de Inversiones, Establecimiento del Capital Mínimo de Pagos. En 1992 se hace la Implantación del Sistema de Margen de Solvencia y Creación de la Comisión Nacional de Seguros y un año después la Concertación para la Creación del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y Venta de ASEMEX al Sector Privado. Durante 1994 aparece el Desarrollo de Estudios para Reformas a la ley del Contrato de Seguros y Participación a través del COECE en las negociaciones del TLC en Estados Unidos y Canadá y dos años más tarde las Reformas a La Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, para incorporar al Sector Asegurador, al nuevo régimen de Seguridad Social.

Durante 1997 hubo cambios al Marco Jurídico para fortalecer el esquema de supervisión y el Marco de Operación de la Empresa. Este nuevo marco para la operación de Reaseguro, ofrecer cobertura a los ramos de Accidentes y Enfermedades y la posibilidad de incluir el ramo de salud. Actualización del Margen de Solvencia, contemplando nuevos factores para requerimientos de capital. En 1998 se hace el Establecimiento de bases legales, acordes al nuevo esquema de supervisión que operará la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. En el año siguiente viene la autorización, para operar el mercado del Seguro de Salud. En el 2000 se hace una expedición por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que habla sobre las Reglas de Operación de las Instituciones Seguridad Especializadas en Salud (ISES).

Es así como a través del tiempo y de las circunstancias el seguro apareció para dar de alguna manera protección y seguridad a las personas que se preocupan por sus bienes y por su persona, al crearse una compañía de seguro surge toda una nueva forma de proceso para la venta de ellos, asimismo también se necesita del personal capacitado para que promueva tales seguros, esto genera en las compañías la búsqueda de personas competitivas, con las características de un vendedor que no solo coloque seguros entre el público sino que sea un consejero y seguidor de las necesidades del cliente.

Siguiendo con la historia de los seguros y respecto a la historia de este en México el Dr. Minzoni (2005:7), en una publicación llamada Crónica de dos siglos del seguro en México menciona que:

En México, antes del período colonial, se encuentran entre los mayas y entre las chichimecas algunas situaciones que pueden considerarse como “cierta forma de seguro”, al hablarse de «indemnizaciones» y del «pago de deudas». La Enciclopedia Yucatanense se expresa, en los siguientes términos, sobre la administración de la justicia: Crónica de Dos Siglos del Seguro en México

El culpable se entregaba al ofendido para que lo castigase por su propia mano; lo perdonase o se satisficiera con una indemnización aunque el delito fuere grave; que si el indemnizado moría antes de serlo, sus familiares heredaban el derecho a cobrar el adeudo; por otra, si el que debía una indemnización no podía cumplirla o sólo podía hacerlo parcialmente, era ayudado por sus familiares y amigos.

En caso de homicidio, el «criminal podía ser condenado a la última pena por los deudos del difunto o, en su defecto, quedar en calidad de esclavo de aquéllos, si era más joven que su víctima o bien pagarle una indemnización considerable ya en dinero o cosas preciosas». Tratándose de incendio, el culpable que lo provocaba intencionalmente era condenado a muerte o tenía que satisfacer el daño, a juicio del juez, como en el caso de incendio de trojes de maíz, casas o similares.

Al tratar de usos comerciales, la mencionada Enciclopedia registra algo que puede tener relación con un «seguro para garantizar el pago de una deuda», recordando que para los mayas el crédito era el aspecto más notable de las operaciones mercantiles y pensando que un crédito descansaba en la absoluta buena fe de los contratantes. Los mayas no necesitaban documentos escritos, como hoy en día, y su código era de carácter oral.

Vale la pena recordar que también en Babilonia, su Rey Hamurabi, alrededor del año 2250 antes de la era cristiana, dejó un Código del mismo nombre, encontrado apenas a principios del siglo pasado y grabado en una diorita negra, donde, al tratarse de deudas, aparece una disposición que reza así: «si un hombre estuviera en deuda y vendiera su esposa, hijos o hijas o los atara al servicio por tres años, ellos trabajarán en la casa del comprador o dueño; al cuarto año se le dará la libertad». Aunque se trata de un compromiso diferente al maya, el espíritu del seguro se encuentra todavía impreciso.

Por otro lado, Bernardo de Alva, en su Historia de los Chichimecas, habla de una «previsión en caso de muerte» que otorgaría al Rey de Texcoco Netzahualcóyotl y dice: «siendo este Rey un monarca el cual gastaba gran parte de sus rentas buscando pobres y meritorios en que emplearlas; cuidaba que los guerreros inutilizados y aquellos que, de alguna manera, habían sufrido por el servicio público, en caso de muerte, a los familiares se les extendiera su socorro».

De esta manera se observa que el seguro en México ya estaba presente de alguna forma desde hace mucho tiempo atrás aunque el texto menciona que un seguro como tal no puede definirse en esa época al menos si se encontraban acciones que permitían el cobro de una indemnización por así referirse a los daños causados por otras personas. Un punto clave de esta explicación emanada de los párrafos anteriores es que toda relación que causa alguna indemnización era de manera verbal, no había escritos que permitieran una garantía, ni un tipo de trueque al menos hasta que se realizara el cobro.

### 3.2.2 Selección de personal

La selección de personal como anteriormente se ha expuesto es un proceso que requiere gran atención pues busca seleccionar al candidato que cumpla los requisitos o cuente con las características necesarias para ocupar un puesto, las empresas pueden o no llevar este proceso como una de sus labores en la contratación, lo ideal es siempre realizar este proceso, por el tamaño, actividad, capacidad económica o falta de información, algunas empresas en gran medida micro y pequeñas deciden no profundizar en este tema, y si lo realizan muchas veces es deficiente o de manera inadecuada, solo se busca al candidato, se realiza una pequeña entrevista y si es bien visto por el encargado se procede a la contratación.

En AFISECH el proceso de selección no cuenta con todos los pasos que comúnmente cuenta o trae consigo dicho proceso. Anteriormente en el tema de proceso de selección algunos autores exponen que el proceso de selección cuenta con varios pasos entre ellos destaca Werther (2011:187) quien menciona que los pasos a realizar en el proceso de selección son 8, los cuales se integra por:

Paso 1 Recepción preliminar.

Paso 2 Administraciones de exámenes.

Paso 3 Entrevista de selección.

Paso 4 Verificaciones de referencias y antecedentes.

Paso 5 Evaluación médica.

Paso 6 Entrevista con el supervisor:

Paso 7 Descripción realista del puesto.

Paso 8 Decisiones de contratar.

Apegado a esto la empresa realiza un proceso de selección, el cual si bien no sigue exactamente todos los pasos, ya sea de este proceso planteado o de otros que

manifiesten un orden diferente o que incluyan más o menos procesos o pasos, es aceptado por los responsables de la empresa, dentro del proceso de selección utilizado en la empresa a continuación se describen los pasos que se utilizan;

1.Recepcion preliminar: La empresa después de haber presentado las vacantes (cabe mencionar que este proceso es permanente) en medios electrónicos, ferias de empleo, periódicos, y por cuenta de los mismos asesores que trabajan en ella, empiezan a recibir las solicitudes de empleo, estas pueden aparecer de manera formal cuando el candidato llega a entregar los documentos y está listo para las etapas siguientes, o cuando solo algunas personas les llama la atención y proceden a buscar y recibir información directamente en la empresa acerca de lo que se realiza en el trabajo, considerando si esto le es atractivo para tomar la decisión de querer ser un asesor financiero, una vez que la empresa ha recibido las solicitudes empieza a analizarlas y a realizar las llamadas para agendar una cita con el candidato.

2. Entrevista de selección: Una vez que se ha realizado la cita se espera a que el candidato llegue a la misma y se procede a iniciar una entrevista de tipo mixta en la cual solo se le pide al candidato que acuda con su curriculum, esta entrevista es llevada a cabo por el promotor o el coordinador y en muchos casos se realiza conjuntamente, posteriormente después de realizarse a la entrevista si los entrevistadores (después de evaluar la información) creen pertinente seguir con el proceso el candidato pasa a realizar las siguientes pruebas con el capacitador interno.

3. Aplicación de exámenes: En esta etapa los candidatos realizan una serie de exámenes que evalúan distintas áreas como; conocimiento, habilidades, honestidad, entre otras, estas pruebas son seleccionadas de acuerdo a las necesidades del puesto, en ellas se conocen y analizan varios aspectos que se creen importantes para tomar en cuenta y conocer al candidato, para esto la empresa se apoya de diversos sitios electrónicos así como directamente de Inbursa. Si el candidato aprueba esta etapa se procede a la verificación de referencias.

4. Verificación de referencias: En esta etapa la empresa de acuerdo a la información que ha recibido por parte del candidato tanto de la solicitud de empleo y curriculum así como datos recopilados de la entrevista realizada, se procede a la confirmación de los mismo a través de llamadas telefónicas y corroboración de información adicional, esto permite que lo que haya expuesto el candidato sea verdad, en dado caso se estaría presentando un caso de omisión de información o mentira. Si la verificación de referencias resulta positiva se procede al siguiente paso.

5 Solicitud de documentación: Una vez que el candidato llega a esta instancia se crea un expediente personal el cual está integrado por el aviso de inscripción ante el SAT (RFC), identificación (IFE), CURP, comprobante de domicilio, 6 fotografías tamaño infantil, número de seguridad social, acta de nacimiento, certificado de bachillerato (mínimo) verificación de domicilio.

6. Contratación: En esta etapa, cuando el candidato ha aprobado todas las pruebas y se ha analizado la información considerando que cumple los requisitos para realizar las actividades de un asesor financiero se realiza la firma del contrato mercantil para seguros Inbursa, afore y banco, apertura de cuenta bancaria para depósito de comisiones, una vez realizado todo, el asesor financiero empieza su labor.

Es de esta manera en que la empresa realiza el proceso de selección para hallar a los asesores financieros, aunque resalta la importancia de tener un proceso de selección exigente para evitar costos, tiempos y retrasos administrativos, la empresa ha confiado en este proceso, quizá la rotación puede disminuir si se aplica un proceso que este apegado a lineamientos que busquen maximizar este proceso, mientras tanto la realización de un análisis del funcionamiento y de la eficacia ayudara a conocer los puntos débiles y las fallas que se presentan para tomar decisiones y realizar las correcciones necesarias.

### 3.2.3 Estructura de la entrevista

En la empresa AFISECH al iniciar la búsqueda de personal para la promoción de productos financieros, se considera que uno de los aspectos más importantes en el proceso de selección es la entrevista, y para que una entrevista permita recoger información suficiente y elemental se deben adecuar las preguntas correspondientes al candidato, según la página de internet Protocolo.org<sup>16</sup> (2014) La entrevista suele estar dividida en varias fases:

#### 1. Introducción:

- Recepción.
- Saludo y presentaciones.
- Conversación introductoria.
- Aclaraciones respecto a la entrevista.

#### 2. Desarrollo. Preguntas sobre:

---

<sup>16</sup> Protocolo.org Es un portal enciclopédico de conocimiento especializado en el protocolo ceremonial, y en el uso y costumbres adecuados a las buenas maneras y comportamientos de las diferentes culturas y civilizaciones.

- La formación y los estudios.
- La experiencia profesional.
- Las cuestiones personales.
- Las condiciones laborales deseadas.

### 3. Cierre:

- Aclaración de dudas.
- Despedida.

Estas facetas expuestas anteriormente son las que AFISECH considera importantes por las cuales trata de incluirlas y generarlas en el momentos en que entrevista a los candidatos, además consideran que una introducción o apertura de entrevista tendrá que ser lo suficientemente cálida, expresiva, confiable y sobre todo debe generar un ambiente de tranquilidad.

#### 3.2.4 Informe de la entrevista

La empresa considera que la toma de decisiones para la selección de un candidato, debe de tener el mínimo error posible, y si es posible no debería existir ninguna, la selección del personal depende mucho de los resultados de la entrevista, AFISECH determina que para que los resultados sean comprensibles y arrojen información veraz y eficiente, se deberá empezar por una estructuración adecuada, un entrevistador que tenga las aptitudes para hacerlo y sobretodo de un informe que sea claro, preciso y precise toda la información necesaria para la toma de decisiones.

Después de la entrevista la empresa espera el resultado y las conclusiones de la misma, en relación al objetivo, la empresa menciona que deben ser redactadas inmediatamente después de haber terminado la sesión con el entrevistado, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. AFISECH señala que el informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. Los puntos que debe tener la información son relevantes por lo cual se procura enviarlos a tiempo a la instancia correspondiente que la evaluará.

En la empresa la tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Ellos hacen un análisis que permite realizar una crítica sobre la entrevista realizada, en este análisis el entrevistador se pregunta si logro los siguientes puntos:

- ¿Obtuve información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el *rapport*?
- ¿Alcance el objetivo?

- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presione al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena de entrevista?

La empresa concluye después de haber recibido los resultados la importancia de la información que proporcionó el entrevistador, esta información por una parte ayudara a tener una mejor visión de los candidatos y de manera interna ayuda a evaluar si se está utilizando una técnica adecuada al momento de realizar dicha entrevista y si está siendo tomada en cuenta a detalle, al ser una empresa que busca a agentes de seguro desde el inicio tienden a buscar y aceptar perfiles de personas proactivas, que se relacionen fácilmente, que tengan iniciativa y puedan socializar fácilmente, ya que para las ventas estos factores son esenciales.

### 3.2.5 Estilos de candidatos

La empresa requiere de personal con una actitud propositiva, con iniciativa y actitud desde el primer momento en que se presentan para ser seleccionados a un puesto, con la experiencia de AFISECH y de sus entrevistadores a lo largo del tiempo han observado los tipos de candidatos que pueden encontrarse en el mercado, si bien se sabe que si no se utilizan filtros adecuados al enviar una solicitud de candidatos, la empresa acumulara cientos de curriculums en los cuales quizá menos de la mitad serán los que cumplan con todos o casi todos los requisitos. Para esto la empresa considera la clasificación de candidaturas y estudio del currículum

Una vez obtenidas todas las candidaturas, la empresa procede a realizar la primera preselección. En el estudio del currículum vitae tienen en cuenta los méritos del candidato. Estudiadas las candidaturas, el paso siguiente consiste en realizar una primera clasificación formando tres grupos:

**Desechables.** Este grupo lo componen todas aquellas candidaturas que se desestiman por no poseer los requisitos mínimos del puesto.

**Posibles.** En él se incluyen las candidaturas que reúnen los requisitos pedidos.

**Interesantes.** Está formado por aquellas candidaturas que cumplen los requisitos mínimos y además aportan mayores cualificaciones.

A las personas que se consideren no adecuadas para el puesto o aquellas que vayan siendo eliminadas del proceso, se les remite una carta informativa o e-mail, en el cual se les agradece su tiempo y postulación, pues el hecho de que los candidatos

se tomen el tiempo para postularse y para ser seleccionados es un punto en el que la empresa valora ese tipo de acciones, por lo cual prefiere informar al candidato si es considerado o no, por lo mismo se les informa de la decisión para no crear un círculo de incertidumbre y espera.

A todo esto se considera que los candidatos pueden tener un perfil o estilo según Contafisca<sup>17</sup> (2009), los tipos de candidatos que pueden encontrarse son:

El candidato comodón: Aquel candidato cuyo perfil coincide con el buscado por la empresa y una vez que se le llama para concertar la entrevista de trabajo le viene mal quedar un día y a una hora.

El candidato ausente: Aquel que no acude ni el día ni la hora citada a la entrevista de trabajo, en definitiva el candidato que no da señales de vida.

El candidato que piensa que está en su casa: A pesar de estar en la era del 2.0, a una entrevista de trabajo debe acudir con traje y corbata en el caso de los hombres y de traje para las mujeres. También dependerá del puesto de trabajo al que postulemos, ya que en determinados perfiles no es necesario acudir vestido tan formal para realizar la entrevista de trabajo.

El candidato pegado al teléfono móvil: Aquel que mientras realiza una entrevista de trabajo se deja el teléfono encendido y le suena con una música de tono de lo más llamativa, y lo que es peor atiende la llamada. Sin duda, este acto la descarta para seguir al siguiente proceso selectivo.

El candidato que no sabe a qué entrevista acude: Aquel candidato que se ha dedicado a enviar currículums a todas las ofertas que ve y cuando le llaman para una entrevista de trabajo, desconoce a qué puesto opta.

El candidato mentiroso: Aquel que al enviar su Currículum a la empresa se vende como el mejor, pero en la entrevista, que es cuando se comprueba la veracidad de los datos, se demuestra que ha mentado.

Con todo esto la empresa AFISECH tiene un tacto especial sobre el perfil o estilo de los candidatos, en una empresa de asesores financieros se toma en cuenta ciertas características que harán que los candidatos sean visto como los adecuados para ejercer las actividades de un asesor financiero, pues no todos pueden tener la facilidad, el entusiasmo y la actitud que requiere dicho puesto, por lo tanto el estudio de los estilos de los candidatos que se presentan pueden dar una imagen de la persona y de su forma de ser, los candidatos expresan su forma de ser desde la

---

<sup>17</sup> Contafisca es un proyecto para proporcionar información contable, fiscal, laboral y mercantil, para pymes y autónomos.

entrevista, esta además de recopilar información y comprobar la veracidad de sus datos también percibe la actitud, y otros aspectos relevantes de los mismos.

### 3.2.6 Aplicación y calificación de evaluaciones

La empresa define los puntos que requiere en un candidato por lo cual toma muy en serio la información que este le brinde, desde el curriculum hasta la fase de la entrevista, posteriormente una vez que cuenta con la información que requiere se toma el tiempo para analizar dicha información y evaluarla, para eso recurre a realizar el análisis del curriculum vitae, test de aptitudes y la evaluación del candidato.

Análisis del curriculum vitae: Esta etapa es fácil de conseguir y aparentemente fácil de interpretar. Aporta información sobre la biografía del candidato y sobre sus realizaciones en el pasado. En general las personas encargadas de evaluar estos datos no disponen de ninguna regla para ello. Se desarrolla, pues, una idea fundada en la propia experiencia. Esto conlleva un doble inconveniente: dos evaluadores podrán fácilmente no ponerse de acuerdo sobre la valoración del candidato; además, por no existir un examen sistemático, no podrá hallarse la validez predictiva y decidir cuál de nuestros evaluadores tendría razón.

Tests de Aptitudes: La prueba (test) psicológica es la medición de alguna fase de una muestra cuidadosamente escogida de la conducta de un individuo. La medición de las diferencias de las personas, basada en pruebas psicológicas, es el punto de partida para la comprensión y la predicción del comportamiento del hombre. En selección de personal es muy extendido el uso de tests de inteligencia y aptitudes. Dado que estos tests miden, de la manera más pura posible, la aptitud general, las aptitudes principales y las aptitudes específicas, deberían predecir el éxito profesional a condición de que posean las cualidades de fiabilidad y diferenciación y estén elegidos de manera pertinente tras un análisis del puesto de trabajo.

Evaluación del candidato: Cuando se procede a la evaluación objetiva del entrevistado se revisan las notas tomadas en la entrevista para concretar la evidencia de capacidad en relación con cada dimensión analizada.

Cuando se evalúa a un candidato, inmediatamente después de una entrevista, se utilizan dos fuentes de información:

- La información dada por el candidato.
- Las observaciones que se han hecho sobre el comportamiento del candidato durante la entrevista.

La información de lo dicho por el entrevistado o de lo observado por el entrevistador, sólo es válida si se relaciona directamente con la dimensión explorada.

Evidencia de la capacidad

Evidencia de la capacidad del entrevistado puede ser:

- Lo relacionado con la dimensión analizada.
- La información dada por el entrevistado.
- Las observaciones específicas sobre el comportamiento del candidato.

No es evidencia de la capacidad del entrevistado:

- Un dato que no tenga que ver con la buena realización del puesto ofrecido.
- Una conclusión sin datos que la apoyen.
- Una opinión que no se apoye en ejemplos observables.

La empresa recurre a la valoración después de la entrevista (o durante la misma) verifica y anota la información sobre cada dimensión, para evaluar la capacidad del candidato en relación con cada dimensión y para recomendar la candidatura más adecuada. La Ficha/Guía permite mirar la lista de dimensiones a examinar incluyendo alguna dimensión especial que pueda tener el trabajo, tomada como evidencia para cada aspecto de la selección.

Antes de empezar la evaluación, la empresa revisa las notas tomadas durante la entrevista. Si se identifica alguna evidencia relacionada con una dimensión específica, hay que anotarla. Cuando se han apuntado todas las evidencias relacionadas con cada dimensión se usa las siguientes pautas de actuación para clasificar la aceptabilidad del entrevistado.

Excelente: Demuestra una aptitud excepcional.

Bueno: Demuestra una capacidad suficiente con respecto a la dimensión valorada. El entrevistado sería capaz de realizar el trabajo a un nivel aceptable.

Con dudas: Aquí habría que cuestionarse la aptitud del candidato con respecto a la dimensión valorada, y si puede ser superado el problema con un adiestramiento especial.

Inaceptable: El entrevistado no posee suficiente nivel con respecto a la dimensión valorada.

Con estos puntos la empresa no solo analiza la información recolectada en procesos anteriores sino que también la corrobora y se adquiere una idea más completa de los

candidatos, estas evaluaciones demuestran que hay un nivel óptimo de candidatos al puesto o permiten seguir en la búsqueda del candidato ideal, sin embargo no hay que tomar conclusiones a la ligera, pues este proceso sirve para definir y perfeccionar la información que se tiene de los candidatos.

### 3.2.7 Selección preliminar del candidato a los puestos a ocupar

Una vez que la empresa tiene realizadas las evaluaciones (aplicación de pruebas, entrevistas, estudio socioeconómico, entre otras.), el área de recursos humanos elabora un informe final por cada candidato, indicando el grado de viabilidad para ser contratado. La reelección de candidatos es la fase donde se lleva a cabo un análisis de toda la información recibida de los candidatos realizando un estudio, teniendo en cuenta todos los datos de análisis y valoración recabados en momentos anteriores del proceso. Se analizarán los historiales buscando la mayor adecuación con los requerimientos extraídos durante el análisis los cuales consisten en definir cuáles son los elementos discriminatorios o requisitos para llevar a cabo un primer filtro.

Los requisitos serán aquellos elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección. En todo caso, y con carácter general, es importante también prestar especial atención a los gaps cronológicos, los cambios de empresa y los motivos de cambio. Además se determinan qué requisitos se podrían suplir aportando otros valores o conocimientos. En un principio los candidatos preseleccionados deben cumplir todos los requisitos considerados como básicos para el desarrollo del puesto. Sin embargo hay requisitos que se pueden suplir aportando otros valores o conocimientos por lo que habrán de ser tomados en cuenta. Se deberán anotar todas las dudas sobre aquellos datos que no queden suficientemente claros con el fin de pedir una aclaración cuando se contacte con el candidato.

La empresa considera que nunca se debe olvidar el criterio de adecuación persona-puesto, no sólo se descartarán los candidatos que no cumplen todos los requisitos sino también aquéllos que sobrepasan el perfil del puesto de trabajo. Los asesores financieros al estar en un negocio en el cual día con día se suman más y más personas, tienen que usar todas las armas disponibles desde el momento en que se deciden a postularse por el puesto, con esto no solo se procura que la experiencia se torne un arma esencial siempre y cuando esta experiencia haya traído consigo, logros, méritos y demás beneficios que ayuden no solo a preseleccionar a los candidatos, sino a contratarlos. Con esta razón se formara una fuerza de personal sumamente importante y calificada que permitirá realizar las funciones adecuadas que el puesto exige.

### 3.2.8 Selección final del candidato

Una vez que los candidatos han pasado todas aquellas pruebas que las empresas disponen para la selección adecuada de su personal, se procede a la etapa decisiva; la selección final del candidato, cabe mencionar que, en este punto muchas veces no solo se decide no seleccionar a candidatos que el personal contratante cree que les hace falta cumplir con algún criterio, sino también no se contrata aquellos candidatos que son considerados sobreevaluados al puesto, sin embargo el punto esencial de esta etapa es conseguir al candidato adecuado, para esto las empresas disponen de una última entrevista, la entrevista final.

En la entrevista final el candidato se reunirá con aquella o aquellas personas con las que se relacionará de forma directa en el desempeño de su puesto de trabajo, es decir, con los supervisores o jefes inmediatos y los directivos de las distintas áreas o departamentos. Es importante destacar el papel relevante que el responsable de un equipo de trabajo tiene en la selección de sus colaboradores, ya que será él, en la mayoría de los casos, quién tome la decisión de la elección final del candidato. En este sentido, cada vez son más las empresas que entrenan a sus directivos en la realización de este tipo de entrevistas, con el objeto de obtener mejores resultados en dicho proceso.

Si los asesores cumplen con las últimas pruebas que la entrevista final exige, se procede a la contratación, este punto quizá pueda poner nerviosos a los candidatos pues quizá una mala comunicación con el entrevistador o la presencia de factores que disminuyan sus resultados pueden dejar fuera al candidato. Pero no es lo que esta etapa pretende, sino que busca el acercamiento entre el jefe inmediato y el nuevo personal, en este caso el nuevo asesor que formara parte de las filas de la empresa.

### 3.2.9 Integración de expedientes

Una vez que el candidato ha sido seleccionado, la empresa requiere de documentos que servirán para tener un expediente del trabajador, en el se recopila información que sirve para diversos trámites que puedan realizarse, además de la identificación completa del personal. El expediente se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización. Estará compuesto por una carpeta con:

- Solicitud de empleo y documentos anexos: cartas de recomendación, acta de nacimiento, currículum vitae, certificado de estudios etc.
- Copia del contrato de trabajo.
- Aviso de alta al IMSS.
- Su RFC o la copia de solicitud de inscripción CURP.

- Fotos (dos tamaño credencial- una para el expediente y otra para su credencial).

Además de los documentos anteriores se realiza una hoja de servicios en ella se resumen los datos más importantes acerca del trabajador (se forma en la computadora una base de datos) los documentos o la información que se considera en ella son los siguientes:

- No. de expediente asignado al trabajador y nombre completo.
- Fecha de ingreso.
- Contratos (contratos temporales, fecha y duración así como observaciones formuladas por sus superiores al término del contrato, contrato definitivo).
- Lugar y fecha de nacimiento.
- Estado civil (además nombre del cónyuge).
- No. de afiliación al IMSS y clínica a la que está destinado.
- No. de RFC y CURP.
- No. de cartilla (si es varón).
- No. de licencia de manejar (si por el puesto es solicitada).
- Estatura, peso, color de piel, enfermedades anteriores, etc. (datos que proceden de la hoja del examen médico).
- Domicilio actual (se actualiza si se presentan cambios en el futuro).
- Nombre, domicilio, número de teléfono de la persona que se avisará en caso de algún accidente.
- Escolaridad (estudios de especialización, idiomas y cualquier otro curso). En este caso la escolaridad mínima es bachillerato.
- Antecedentes de trabajo (fechas, empresas, puestos, sueldo y causa de la separación de los empleos anteriores).
- Promociones y transferencias (fecha, departamento, puesto, etc.).
- Calificación de méritos (fecha, puntuación, observaciones del calificador así como nombre de la persona que evaluó).
- Control de asistencia (total de días trabajados en un año, vacaciones, faltas injustificadas, enfermedades, permisos con y sin percepción de sueldo, castigos y retardos.)
- Capacitación y desarrollo (cursos o estudios que lleve a cabo el trabajador durante su permanencia en la organización, fecha y descripción).
- Separación. Fecha y causa de la misma información sobre si fue indemnizado o si se le gratificó. Comentarios sobre su separación y de la entrevista de salida realizada.

Con toda esta información proporcionada por el asesor, se está formando una cumulo de datos personales que estarán a la orden de la empresa, estos datos

pueden ampliarse si así se cree necesario, además es muy posible que en el futuro tengan que actualizar los datos necesarios, los datos son muy importantes pues estos ayudaran a cumplir con los diversos trámites que la empresa genere por lo cual se prefiere la creación de un expediente que administre todos los movimientos referentes al empleado.

### 3.2.10 Seguimiento y evaluación de desempeño del personal

El hecho de que un asesor financiero ingrese a las filas de la venta de seguros permite que este pueda alcanzar metas, mejore sus servicios y aumente su cartera de clientes, para esto debe de considerar la actualización de sus conocimientos y de los productos y servicios que ofrece, los aspectos que pueden observarse en el seguimientos y desempeño de su trabajo son:

El crecimiento del agente como persona.

Un negocio con un mercado grande, en el cual se brinda un servicio a cada persona que adquiere un producto.

Horario a la medida y necesidades de cada persona.

Seguridad al tomar experiencia cada vez que se platica con amigos y familiares, además quita la timidez y ayuda a conocer más personas y aumentar las relaciones sociales.

El éxito depende de cada uno y de sus metas, de cómo cada uno se esfuerce y como quiera cumplirlas.

Si ya se tiene otra actividad es mejor aún, porque ya se cuenta con un mercado más en el cual ingresar la gran gama de productos que se tienen.

Los asesores son capacitados constantemente, esto les permite que su rendimiento sea mucho mejor, AFISECH cuenta con los diversos medios de capacitación como lo son:

- Cursos presenciales.
- Cursos e-Learning.
- Aulas virtuales.

Los cursos por *e-Learning*<sup>18</sup> (en línea) permiten capacitarlos desde su casa u oficina a través de un equipo de cómputo conectado a internet. Con estos cursos podrán

---

<sup>18</sup> Se denomina aprendizaje electrónico a la educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos, utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

obtener sus claves para comercializar los diferentes productos del Grupo Financiero. Además ayudan a prepararse en la obtención de la Cédula Definitiva o para el desarrollo profesional o de las habilidades como asesor.

Las ventajas que este curso permite se reflejan en la actualización continua, horario flexible y capacitación sin costo. El catálogo de cursos que se presenta es amplio, la siguiente figura expone los cursos existentes:

Figura 3.1 Catálogo de cursos e-learning.

| Catálogos de cursos por e-learning |    |                                               |                 |                     |
|------------------------------------|----|-----------------------------------------------|-----------------|---------------------|
| Tipo de curso                      | N° | Tema                                          | Duración aprox. | Vigencia de usuario |
| Curso integral                     | 1  | Propedéutico de Seguros                       | 16 hrs.         | 5 días              |
|                                    | 2  | Afore Aspirantes                              | 16 hrs.         | 3 días              |
|                                    | 3  | Propedéutico de Banco                         | 5 hrs.          | 2 días              |
| Cedulas definitivas                | 4  | Cédula Definitiva A (AG, RISD, RISP, SMF)     | 19 hrs.         | 15 días             |
|                                    | 5  | Cédula Definitiva B (RESA, RESP)              | 12 hrs.         | 15 días             |
|                                    | 6  | Simulador Cédula A                            | 2.5 hrs.        | 15 días             |
|                                    | 7  | Simulador Cédula B                            | 2.5 hrs.        | 15 días             |
| Informativos y habilidades         | 8  | Inducción                                     | 1 hr.           | 2 días              |
|                                    | 9  | Portal Asesores                               | 1 hr.           | 2 días              |
|                                    | 10 | Comisiones                                    | 1 hr.           | 2 días              |
|                                    | 11 | PAI PF                                        | 3 hrs.          | 2 días              |
|                                    | 12 | PAI PM (Solo para Promotores)                 | 3 hrs.          | 2 días              |
|                                    | 13 | Finanzas Personales                           | 2 hr.           | 2 días              |
| Daños                              | 14 | Autotal                                       | 1 hr.           | 2 días              |
| Afores                             | 15 | Código de Ética                               | 1 hr.           | 2 días              |
| Vida                               | 16 | Llenado de Solicitudes (Descuento por Nómina) | 1 hr.           | 2 días              |
| Calidad                            | 17 | El Servicio al Cliente                        | 1 hr.           | 2 días              |

Fuente: Grupo Financiero Inbursa (2014)

Estos cursos tienen el objetivo de actualizar y ampliar los conocimientos de los asesores, a través de ellos se busca que su desempeño sea mucho más eficiente, lo cual le daría mayores habilidades para ofrecer y promover sus productos, siempre brindándole al cliente las mejores opciones existentes. Además de los cursos *e-learning* los asesores cuentan con un aula virtual WebEx<sup>19</sup>, esta aula permite una capacitación a distancia, en tiempo real como si se estuviese en un curso presencial y permite interactuar a través de las herramientas de voz y texto para comentar o externar las dudas que puedan presentarte, las ventajas que ofrece el aula virtual son:

<sup>19</sup> WebEx ofrece soluciones de colaboración para reuniones en línea, soporte remoto, seminarios web y eventos en línea

- Evita desplazamientos.
- Actualización continua.
- Capacitación gratuita.
- Aclaraciones de dudas en tiempo real.

Con estas herramientas los asesores pueden actualizarse además de que les permite la realización y preparación para los exámenes a los cuales pueden estar considerados, de tal manera que pueden acceder a las plataformas para la presentación de exámenes para la obtención de claves y para la validación de conocimientos. Sin duda estas herramientas buscan darle un seguimiento al desempeño de los asesores y no solo la evaluación es uno de los objetivos de las empresas sino también la capacitación de su capital humano.

## **CAPÍTULO 4 ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO**

A continuación se presenta la metodología para el abordaje del objeto de investigación que ayudará a realizar los pasos necesarios para el desarrollo adecuado de los elementos de la investigación y la forma en que estos son aplicados para la obtención de datos que ayudan a la recopilación y análisis de la información. Por lo cual, en este capítulo se definen los diferentes alcances de una investigación, además de la formulación de la hipótesis de investigación, así como también se determina la selección del universo y la delimitación de la muestra y finalmente se expone la selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación de campo.

### **4.1 Definición del alcance de la investigación**

En esta sección se presentan los diferentes tipos de alcances existentes que puede tener una investigación, estos alcances resultan de la conceptualización del objeto de estudio, para tener una idea mayor de lo que significa y tratan dichos alcances Hernández et.al (2014), menciona que los alcances que puede tener un estudio cuantitativo pueden ser de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. El alcance exploratorio se lleva a cabo cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, es decir se desea indagar o explorar cierto tema o variable del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado anteriormente. Esto se presenta cuando al revisar la conceptualización del objeto de estudio se observa que solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien se puede presentar cuando se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

En lo que refiere a los estudios descriptivos, éstos buscan especificar las propiedades, así como las características y los perfiles de personas, grupos o en su caso comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a algún análisis para exponer de manera clara y precisa los aspectos representativos de las variables o conceptos. Esto quiere decir que únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas sino únicamente describirlas para conocer las propiedades que identifican al objeto de estudio.

Los estudios correlacionales tienen el propósito de conocer la relación existente o grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Algunas veces se realizan solo entre dos variables, pero en algunos casos pueden llegar a verse involucradas tres o más variables, esto depende de la investigación que se realice. Los estudios correlacionales, al evaluar

el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas y después cuantifican y analizan la vinculación existente entre dichas variables.

Respecto a los estudios explicativos, éstos van más allá de la descripción de conceptos o variables, se centran en la necesidad de explicar la relación existente de causa y efecto, es decir tratan de exponer como se lleva a cabo dicha relación y en qué condiciones se están presentando, responde al por qué de la situación generada por los conceptos, variables o fenómenos estudiados. Este estudio presenta un grado mayor de complejidad pues se representa como un estudio que engloba los tres alcances de investigación antes mencionados, ya que el propósito de este tipo de alcance no solo es describir ni relacionar variables sino el de generar una explicación.

Después de haber explicado los alcances que puede tener una investigación cuantitativa y todas aquellas características que engloban a cada tipo de alcance, así como el propósito que buscan y las condiciones que se presentan al enfocarse de manera adecuada a los fenómenos, concepto o variables de estudio, se identifica el alcance que tiene esta investigación, Respecto a esto cabe señalar que una investigación que tiene un alcance de tipo explicativo por las características de esa investigación también llega a considerarse como correlacional y por ende descriptivo y exploratorio.

Esta investigación en primer lugar cuenta con un alcance exploratorio ya que tanto la variable independiente que se refiere al proceso de selección y la variable dependiente enfocada a la rotación de personal no se han analizado ni tampoco se han encontrado estudios previos en este contexto, siendo este la empresa de colocación AFISECH, asimismo esta investigación cuenta un alcance explicativo pues busca explicar porque se genera un fenómeno o situación en la empresa y las causas y consecuencias que derivan de la relación entre las variables expuestas en la investigación.

#### **4.2 Formulación de la hipótesis de investigación**

En esta sección se muestran los diferentes tipos de hipótesis que puede utilizar una investigación, también se presentan las hipótesis correspondientes a esta investigación, además se expresa la identificación de las variables y la definición conceptual de cada una de ellas, así como también la definición operacional para tener una idea clara de los factores que intervienen en las variables mencionadas anteriormente.

Las hipótesis son fundamentales en una investigación, esta suposición o idea que puede ser o no verdadera, es la que relaciona toda la información recopilada mediante la investigación con la proposición del investigador, por esta razón es de

vital importancia tener una idea clara de lo que representa una hipótesis, McGuigan (1990) menciona que una hipótesis es una solución tentativa al problema de investigación, que se formula como proposición susceptible de ser sometida a prueba y que expresa una posible relación entre una y otra variable. De esta manera se entiende que la hipótesis puede ser verdadera o no. Por lo que el investigador al final puede concluir si sus proposiciones eran las correctas.

Existen distintos tipos de hipótesis, Hernández et.al. (2014), las clasifica como hipótesis nulas, estadísticas, alternativas y de investigación. Las hipótesis nulas son en un sentido el reverso de las hipótesis de investigación, esta hipótesis constituye proposiciones acerca de la relación entre variables solamente que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación. Por lo que solo expresa la nulidad de la investigación. Respecto a las hipótesis estadísticas son la transformación de las hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos lo cual representa una cantidad o porcentaje esperado expresada por la investigación. Se pueden formular solamente cuando los datos del estudio que se van a recolectar y analizar para aprobar o desaprobado las hipótesis son cuantitativos.

Las hipótesis alternativas son posibilidades alternativas ante las hipótesis de investigación y nula, representan una tendencia de la utilización de dos o más suposiciones, ofrecen otra descripción o explicación distintas a las que proporcionan las hipótesis mencionadas anteriormente. Y por último las hipótesis de investigación, también denominadas como hipótesis de trabajo se presentan como suposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables. Se les suele simbolizar como  $H_i$  o  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ .

A su vez, las hipótesis de investigación pueden ser descriptivas de un valor o dato que se pronostica, ésta se utiliza en estudios descriptivos, para intentar predecir un dato o valor en una o más variables que se van a medir u observar. Correlacionales, este tipo de hipótesis especifica las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales. La hipótesis de diferencia de grupos se formulan en investigaciones cuya finalidad es comparar grupos, y las hipótesis causales no solo afirma la o las relaciones entre dos o más variables y la manera en que se manifiestan, sino que además proponen un sentido de entendimiento de las relaciones entre las variables.

Por lo tanto, el tipo de hipótesis a formular de esta investigación es causal-bivariada, ya que esta puede tener una o más proposiciones tentativas, en esta caso, en esta investigación se estudian dos variables; independiente y dependiente, considerando a la selección de personal como la variable independiente y a la rotación de personal como la variable dependiente, por esta razón se plantea que existe una relación de causa efecto.

La hipótesis de esta investigación es la que a continuación se presenta:

**La falta de información generada por la importancia mínima otorgada al proceso de selección y la creación de una planeación deficiente provoca una selección inadecuada de personal lo que implica que se genere una alta tasa de rotación de personal causada por la insatisfacción en el trabajo, la presencia de un ambiente laboral inestable, una remuneración indeseada y la generación de costos y desestabilización de las funciones en la empresa de colocación laboral Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C.**

Identificación de las variables:

Vi: Selección de personal.

Vd: Rotación de personal.

Para tener una mayor idea y comprensión de la hipótesis a continuación se expone la definición conceptual y operacional de las variables.

Definición conceptual:

Vi Selección de Personal: Es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización (Gutiérrez, 2004:34).

Vd Rotación de personal: Se refiere a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personal entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. (Chiavenato, 2011:144).

Definición operacional:

Vi Selección de personal: La selección de personal se mide a través de varios proceso o dimensiones como lo es el reclutamiento, análisis de solicitudes, aspecto ético, investigación laboral, entrevistas, prueba y test, examen médico, entrevista final, resultados y retroalimentación, estas dimensiones a su vez son medidos a través de diversos indicadores según lo requiera cada dimensión.

Vd Rotación de personal: Se mide a través de un índice que se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro de un cierto periodo, y en términos porcentuales.

Para efectos de esta investigación la definición operacional de las variables independiente y dependiente, selección de personal y rotación de personal respectivamente, serán medidas a través de la aplicación de técnicas de investigación como lo es el cuestionario y la entrevista, mismas que ayudarán a recabar información necesaria que contribuya a analizar el comportamiento de las variables mencionadas anteriormente.

#### **4.3 Selección del universo de investigación y delimitación de la muestra**

Para realizar la investigación es necesario obtener un número específico de sujetos a estudiar, estos sujetos forman parte del universo de investigación, el universo de investigación es un conjunto de personas, seres, objetos o fenómenos que tienen algunas características definitivas. El universo de esta investigación incluye a todos los asesores financieros pertenecientes a la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C.

Dentro del campo de la investigación existen dos conceptos fundamentales a considerar que son el censo y el muestreo. Los censos son operaciones estadísticas en las que se realiza una investigación exhaustiva de todos los individuos que componen la población objeto de estudio. El censo tiene dos enfoques, el primero de ellos es un recuento de una población total, por ejemplo el total de madres solteras en la ciudad de México, el segundo es una aplicación de un estudio o investigación al total de una población, por ejemplo aplicación de un estudio a todos los estudiantes de preparatoria (Romero, 2012). El muestreo consiste en determinar una parte de la población total (llamado muestra) para aplicar el estudio y una vez recopilada la información los resultados obtenidos se toman como aplicables a toda esa población.

En algunas investigaciones para realizar la aplicación de los instrumentos de investigación se obtiene una muestra del universo, la muestra como se mencionó anteriormente es un subgrupo del universo o población al cual se investigara, cabe mencionar que esta muestra debe ser representativa de la población ya que a través de esta se recolectarán datos. Debido al tamaño de la población a la cual se enfoca esta investigación, los instrumentos de investigación serán aplicados a todos los asesores financieros que integran a la empresa AFISECH, ya que la población cuenta con un total de 30 sujetos, para efectos de esta investigación se aplicara un censo, entendiéndose por esto y de acuerdo a lo anteriormente explicado, todos los sujetos serán considerados para la obtención de información a fin de tener una recopilación efectiva de datos que logren aportar información válida para el análisis e interpretación de los mismos.

#### **4.4 Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación de campo**

Una de las partes más importantes en una investigación es la obtención de la información, ya que de esto depende la confiabilidad y validez del estudio realizado, la información recopilada sirve para probar la hipótesis propuesta, por esta razón los datos deben ser suficientes y confiables, para lo cual hay que definir correctamente los instrumentos adecuados para la recolección de la información, pues ayudaran en gran medida al logro de los objetivos.

En una investigación cuantitativa generalmente se utilizan instrumentos de investigación como la encuesta, entrevista, observación sistemática, análisis de contenido, test estandarizados y no estandarizados, pruebas de rendimiento, experimentos, pruebas estadísticas, entre otros (Bernal, 2006). Para la recolección de datos en la presente investigación se utilizará como instrumento de recolección de datos a la encuesta; el cuestionario y la entrevista. La encuesta es definida como una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, figurando como representativa de un colectivo más amplio, la cual se utiliza mediante procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

La entrevista es definida como la conversación llevada a cabo entre un investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener la información exigida por los objetivos de un estudio, como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre. La entrevista servirá como un instrumento que ayudará a recabar la información necesaria involucrada a las variables de investigación, se obtendrá información que ayude a entender y a describir la situación generada por el proceso de selección y su efecto en la rotación de personal.

Y finalmente se utilizara el cuestionario, este se refiere a un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, desde el punto de vista lógico y psicológico, se expresa en un lenguaje sencillo y comprensible, normalmente éste es respondido por escrito por la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador (García, 2011). En este caso, los asesores financieros serán los sujetos a los cuales se les aplicara el cuestionario para la recolección de la información necesaria en esta investigación.

A continuación se presentan los modelos de cuestionario y entrevista que serán utilizados en la presente investigación con el propósito de corroborar la validez de la hipótesis propuesta:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS I



Cuestionario dirigido a aplicarse a los asesores financieros de la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C.

**Objetivo:** Conocer la opinión de los asesores financieros respecto a la aplicación del proceso de selección para la atención de la rotación de personal en la empresa.

**Indicación:** Coloque una X en el paréntesis de la respuesta que considere correcta o enumere de mayor a menor grado de importancia según sea el caso.

**1.- ¿Cuál es su opinión respecto a la aplicación del proceso de selección para atención de la rotación de personal?**

- ( ) Lo considero muy necesario, debido a que permite que la aplicación del proceso de selección sea un factor necesario para atención de la rotación.
- ( ) Lo considero poco necesario ya que no se relaciona mucho a la rotación de personal.
- ( ) No lo considero necesario, ya que la situación actual no influye en la rotación de personal.

**2.- ¿Cuál es su punto de vista respecto de la planeación de personal para crear un ambiente de trabajo favorable?**

- ( ) Lo considero muy relevante, porque la planeación de personal ayudan a crear un ambiente agradable de trabajo.
- ( ) Lo considero poco relevante, ya que en ocasiones pasa desapercibido para algunos trabajadores.
- ( ) No lo considero relevante, debido a que no se le da mayor importancia a las estrategias de la empresa.

**3.- Enumere del 1 al 4 de mayor a menor grado de importancia, el proceso de selección de personal**

- ( ) Recepción inicial.
- ( ) Aplicación de exámenes.
- ( ) Entrevista de selección.
- ( ) Verificación de referencias.

**4.- ¿Cuál es su opinión respecto a la evaluación del ambiente laboral para su permanencia en la empresa?**

- ( ) Lo considero muy importante, ya que el asesor financiero debe crear conjuntamente con la empresa un ambiente agradable de trabajo.
- ( ) Lo considero poco importante, porque no necesariamente el ambiente de trabajo permite la permanencia laboral en la empresa.
- ( ) No lo considero importante, debido a que la empresa no considera la importancia del ambiente laboral.

**5.- ¿Qué consideración tiene respecto a la aplicación del proceso de selección de personal para la satisfacción laboral en la empresa?**

- ( ) Lo considero muy conveniente, porque ayudaría a disminuir la insatisfacción laboral en la empresa.
- ( ) Lo considero poco conveniente, ya que la falta de importancia de aplicación del proceso de selección no será un factor de satisfacción laboral en la empresa.
- ( ) No lo considero conveniente, debido a que no existe importancia en la aplicación del proceso de selección en la empresa.

**6.- Enumere del 1 al 4 de mayor a menor grado de importancia los elementos de la rotación de personal que considere más relevantes a tomar en cuenta.**

- ( ) Evaluar la satisfacción en el trabajo que ayude a conocer la situación real que existe en la empresa.
- ( ) Establecer un ambiente laboral adecuado en la empresa.
- ( ) Buscar estrategias para un sistema de remuneración simplificado “asimilados a honorarios”.
- ( ) Capacitación y adiestramiento personalizado en busca de productividad y desarrollo profesional.

**7.- ¿Cuál es su punto de vista sobre la aplicación del proceso de selección de personal para la reducción de costos en la empresa?**

- ( ) Lo considero totalmente conveniente, por que ayudaría a mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa con mayor eficiencia.
- ( ) Lo considero parcialmente conveniente, debido a que no siempre es aplicable el proceso de selección de personal para abatir costos.
- ( ) No lo considero conveniente, ya que no sería necesario la aplicación de proceso de selección de personal para abatir costos.

**8.- ¿Qué importancia considera usted, tiene la aplicación del proceso de selección para la permanencia de los asesores financieros laborando en la empresa?**

- ( ) Lo considero muy importante, debido a que existiría un mejor desempeño laboral
- ( ) Lo considero poco importante, porque no necesariamente el proceso de selección influiría en la permanencia del asesor financiero en la empresa.
- ( ) No lo considero importante, ya que no existe proceso de selección para integrarse a laborar en la empresa.

**9.- ¿Cuál es su opinión respecto a la aplicación del proceso de selección de personal para la atención de la rotación de los asesores financieros en la empresa?**

---

---

---

---

---

---

---

---

**10.- ¿Qué sugerencia aportaría usted para llevar a cabo el proceso de selección de personal para atender la rotación de asesores financieros y que esta repercuta en la permanencia de manera positiva en la empresa?**

---

---

---

---

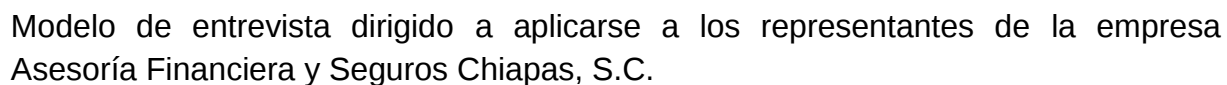
---

---

---

---

**¡¡Muchas gracias por su colaboración!!**



Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer la opinión en forma directa de los representantes de la organización en cuanto a la selección y rotación de personal en la empresa.

Resultados:

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

## **CAPÍTULO 5 PROCESAMIENTO DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se expone la presentación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación diseñados para ser contestados por los asesores financieros pertenecientes a AFISECH, en ellos se presentaron preguntas referentes a los elementos de la hipótesis planteada en esta investigación, asimismo en este capítulo presentan dos apartados siendo el primero de ellos el procesamiento de resultados que explica la forma en que fueron considerados los resultados arrojados por los instrumentos, estos se exponen de una forma entendible que permita la concentración de datos representados de manera estadística, el segundo apartado trata del análisis y la interpretación de los resultados, en ellos se comenta el resultado de cada pregunta y se analiza la información que compone cada una de ellas, considerando varios elementos que acompañan a cada pregunta.

### **5.1 Procesamiento de resultados**

Respecto a la información recolectada en la aplicación de las encuestas realizadas a los asesores financieros pertenecientes a la empresa de colocación AFISECH, se procede a realizar el registro de los datos recabados, con el objetivo de exponer el procesamiento, análisis e interpretación de lo obtenido durante la investigación a fin de dar a conocer los resultados arrojados. Es importante señalar que el censo fue aplicado a un total de 30 personas, al ser una población que no excede de 100 sujetos, se decidió la aplicación de un censo.

Con el censo antes realizados, la aplicación de los instrumentos de investigación fue un éxito pues se logró la aplicación de los 30 cuestionarios correspondientes al 100% de los asesores financieros, asimismo se realizó una entrevista a los representante de la empresa, con la aplicación de los instrumentos de investigación se buscó en todo momento cumplir con el objetivo planteado, para poder demostrar de manera verídica y eficaz los resultados obtenidos, de esta manera al contar con los datos arrojados por los cuestionarios y la entrevista se procese a llevar a cabo el procesamiento de los resultados.

Una vez que se cuenta con los datos, se procede a registrar los resultados, el procesamiento de dichos resultados será registrado por medio de tabulaciones y clasificaciones según sea la pregunta planteada, por medio de tablas y gráficas, que permitan visualizar de una manera entendible y clara las comparaciones entre una pregunta y otra, con sus respectivas respuestas, esto tiene la finalidad de comprobar las variables, tanto independiente como dependiente, con las que se trabaja a lo largo de ésta investigación. Cabe mencionar que se utilizará la tabulación estadística

y la representación gráfica, en éste caso se seleccionó la gráfica circular para la representación de los datos.

La tabulación consiste en presentar los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros, tomando en cuenta que una tabla debe contener todos los datos y encabezados necesarios para presentar una información precisa y consistente, y por ende sea de fácil comprensión. Por otro lado, la representación gráfica, engloba de manera esquemática la información obtenida, se da por un conjunto de puntos que se plasman en coordenadas cartesianas, y sirven para analizar el comportamiento de un proceso que permiten la interpretación de un fenómeno.

## **5.2 Análisis e interpretación de resultados**

Una vez que el diseño de los cuestionarios queda listo, la etapa de la aplicación de estos cuestionarios comienza, cuando se ha cumplido con la aplicación de todos estos, se procede al realizar el procesamiento de los resultados, este es un aspecto valioso y muy importante pues en este proceso se reflejan de una manera estructurada cada una de las respuestas proporcionada por todos los asesores financieros a cada pregunta realizada, a través de gráficas y porcentajes se pretende dar a entender cuál es la realidad presentada actualmente referente a la selección y rotación de personal en la empresa, para tener una mayor concepción de los resultados se realiza el análisis e interpretación de estos.

El análisis e interpretación de los resultados es la última etapa del proceso de investigación, cuando se ha realizado todos los procesos anteriores desde la captación de información a través de la revisión de la literatura hasta el diseño de los instrumentos de investigación, el análisis e interpretación concluirá la investigación, El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que pueda proporcionar respuestas a las preguntas de la investigación, es decir que se divida en partes para tener una idea específica y relevante de cada uno de los aspectos que se presenten, por su parte la interpretación es la vinculación de los resultados de los análisis de datos con la hipótesis de investigación, con los conocimientos existentes, de esta manera la interpretación refleja y expone la concepción que se tiene de lo que se presenta en el análisis de manera que ayude a entender mejor la información que se está presentando.

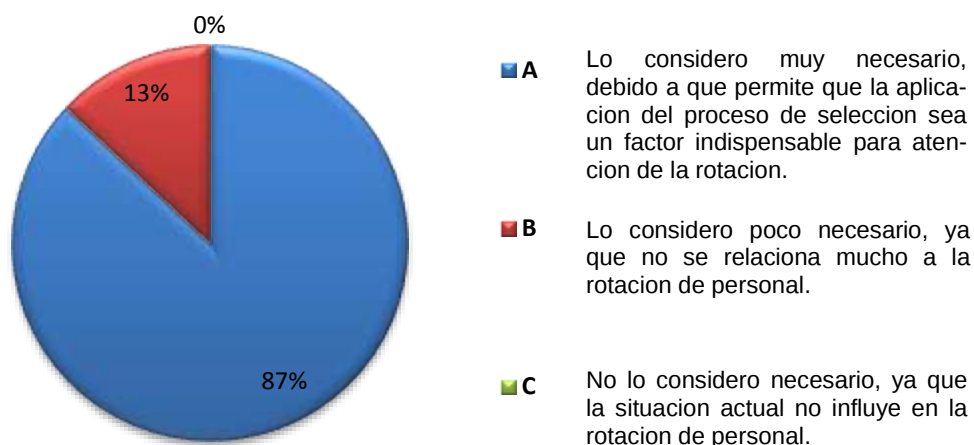
A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los asesores financieros, presentándose en primer término la pregunta, según el orden plasmado en el cuestionario, con sus respectivas respuestas tabuladas y graficadas, y posteriormente el análisis e interpretación de cada una de ellas.

Pregunta 1.- ¿Cuál es su opinión respecto a la aplicación del proceso de selección para la atención de la rotación de personal?

Tabulación estadística

| A  |    | B |    | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|----|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | %  | Q | % | Q     | %   |
| 26 | 87 | 4 | 13 | 0 | 0 | 30    | 100 |

Representación gráfica



### Análisis e interpretación

De acuerdo a la pregunta que hace referencia a la opinión respecto a la aplicación del proceso de selección para la atención de la rotación de personal, el 87% correspondiente a 26 asesores financieros consideran que es muy necesaria, debido a que permite que la aplicación del proceso de selección sea un factor indispensable para atención de la rotación, el 13% integrados por 4 asesores financieros lo considera poco necesario, ya que no se relaciona mucho a la rotación de personal, mientras que ningún asesor financiero menciona que no lo considera necesario.

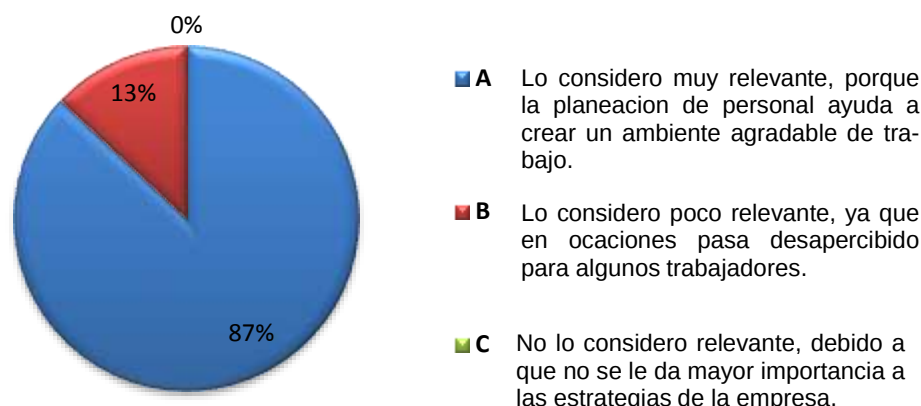
En base a los resultados anteriores, se observa que para los asesores financieros la aplicación de proceso de selección para atender la rotación de personal es un aspecto vital, ya que este ayudara a elegir al personal apto para realizar las actividades necesarias de un asesor financieros y que estos realizan sus funciones de manera adecuada y profesional, asimismo esto evitara que deserten de la empresa debido a que no hay especificaciones en el proceso de selección que induzcan a conocer adecuadamente el trabajo de un asesor financiero para tomar la decisión de ocupar o no el puesto que la empresa ofrece. Con esto se apoya favorablemente a uno de los elementos de la hipótesis de esta investigación.

Pregunta 2.- ¿Cuál es su punto de vista respecto de la planeación de personal para crear un ambiente de trabajo favorable?

#### Tabulación estadística

| A  |    | B |    | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|----|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | %  | Q | % | Q     | %   |
| 26 | 87 | 4 | 13 | 0 | 0 | 30    | 100 |

#### Representación gráfica



#### Análisis e interpretación

En lo que concierne a la pregunta que hace referencia a cuál es su punto de vista respecto de la planeación de personal para crear un ambiente de trabajo favorable, el 87% correspondiente a 26 asesores financieros mencionaron que lo consideran muy relevante, porque la planeación de personal ayuda a crear un ambiente agradable de trabajo, el 13% representado por 4 asesores financieros coincidieron en que lo consideran poco relevante, ya que en ocasiones pasa desapercibido para algunos trabajadores, y por ultimo ningún asesor financiero coincidió en que no considera relevante este aspecto.

De acuerdo a los resultados arrojados por la gráfica, la mayoría de los asesores financieros consideran que la planeación de personal ayuda a crear un ambiente favorable, pues este aspecto puede mantener una armonía en los grupos de trabajo además de ahorrarle tiempos y costos administrativos a la empresa para la búsqueda de personal cuando se necesita de ellos de manera apresurada, el ambiente laboral puede volverse inestable debido a la gran circulación de asesores financieros que están ingresando a la empresa pero muchas veces resultan improductivos, esto ocasiona que algunos objetivos no se alcancen o que las labores se retrasen, con lo anterior se justifica favorablemente uno de los elementos de la hipótesis propuesta en esta investigación.

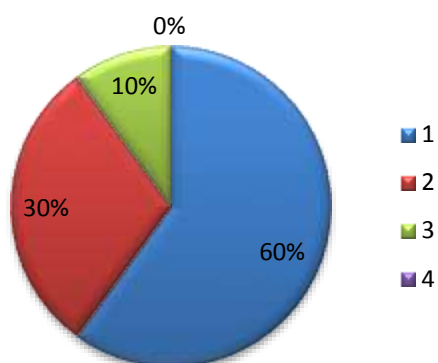
Pregunta 3.- Enumere del 1 al 4 de mayor a menor grado de importancia el proceso de selección de personal

Tabulación estadística

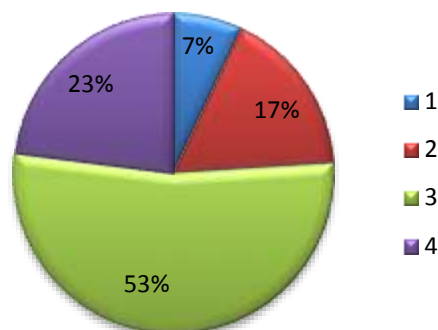
| OPCIÓN<br>ORDEN | A  |    | B  |    | C  |    | D  |    | TOTAL |     |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----|
|                 | Q  | %  | Q  | %  | Q  | %  | Q  | %  | Q     | %   |
| 1               | 18 | 60 | 2  | 7  | 9  | 30 | 0  | 0  | 30    | 100 |
| 2               | 9  | 30 | 5  | 17 | 12 | 40 | 5  | 17 | 30    | 100 |
| 3               | 3  | 10 | 16 | 53 | 4  | 13 | 6  | 20 | 30    | 100 |
| 4               | 0  | 0  | 7  | 23 | 5  | 17 | 19 | 63 | 30    | 100 |

Representación gráfica

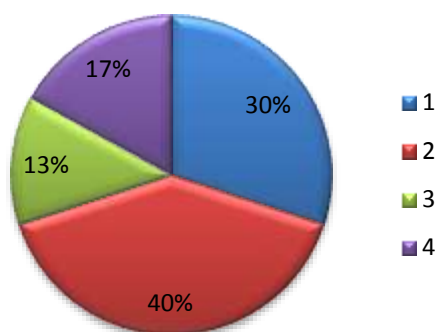
A. Recepcion inicial.



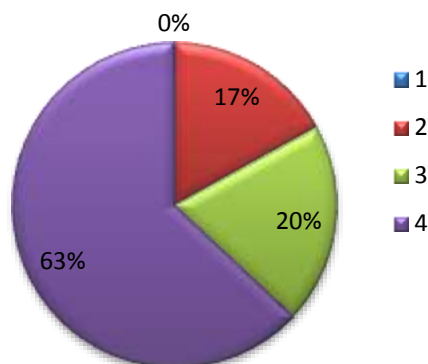
B. Aplicacion de examenes.



C. Entrevista de seleccion.



D. Verificacion de referencias.



## Análisis e interpretación

De acuerdo a la pregunta que hace referencia al proceso de selección de personal, se observa que referente a la recepción inicial, el 60% integrado por 18 asesores financieros lo selecciono en primer lugar, el 30% correspondiente a 9 asesores financieros lo ubico en segundo lugar, y el 10% correspondiente a 3 asesores financieros lo consideraron en tercer lugar, mientras que ningún asesor opto por ubicarlo en cuarto lugar.

Respecto a la aplicación de exámenes, el 53% correspondiente a 16 asesores financieros lo selecciono como primer lugar, el 23% correspondiente a 7 asesores financieros optaron por colocar este aspecto en segundo lugar, el 17% integrado por 5 asesores financieros lo eligió como tercer lugar y finalmente el 7% restante integrado por 2 asesores financieros lo eligió como cuarto lugar.

En lo referente a la entrevista de selección, se observa que el 40% correspondiente a 12 asesores financieros ubicaron este aspecto en primer lugar, el 30% correspondiente a 9 asesores financieros lo eligió en segundo lugar, el 17% correspondiente a 5 asesores financieros opto por considerarlo en tercer lugar mientras que solo el 13% correspondiente a 4 asesores financieros lo selecciono en cuarto lugar. Respecto a la opción referente a la verificación de referencias se observa que el 63% correspondiente a 19 asesores financieros selecciono esta opción en primer lugar, el 20% correspondiente a 6 asesores financieros lo eligió en segundo lugar y el 17% restante integrado por 5 asesores financieros lo ubico en tercer lugar, mientras que ningún asesor financiero opto por considerar este aspecto como cuarta opción.

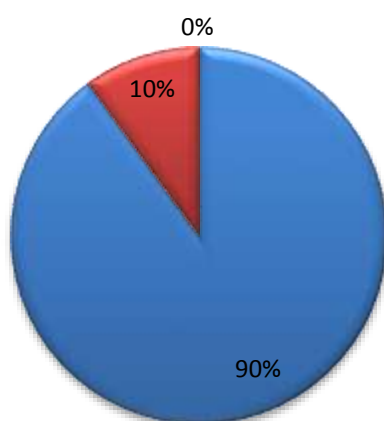
Una vez analizada todas las opciones correspondientes a la pregunta anterior, se determinó a la recepción inicial como el elemento de mayor importancia en el proceso de selección, este fue considerado como el primer contacto que tiene el asesor financiero con la empresa cuando busca ser contratado, asimismo este aspecto provee a la empresa de la información necesaria en primera instancia del personal que pretende ingresar a la organización, en segundo lugar figura la entrevista de selección ya que en ella se tiene un acercamiento amplio y profundo con la empresa que permite conocer más del candidato, en tercer lugar se eligió a la aplicación de exámenes, pues con ellos se puede tener una mayor información en diversas áreas que una entrevista no puede determinar, para su análisis e interpretación de los resultados que ayude a la empresa a tomar una decisión acerca del candidato, y como cuarto lugar se eligió a la verificación de datos, este elemento tomado en consideración al final, figura como la búsqueda de información y corroboración verídica, por lo tanto estos elementos son favorables para la hipótesis planteada anteriormente en esta investigación.

Pregunta 4.- ¿Cuál es su opinión respecto a la evaluación del ambiente laboral para su permanencia en la empresa?

#### Tabulación estadística

| A  |    | B |    | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|----|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | %  | Q | % | Q     | %   |
| 27 | 90 | 3 | 10 | 0 | 0 | 30    | 100 |

#### Representación gráfica



- **A** Lo considero muy importante, ya que el asesor financiero debe crear conjuntamente con la empresa un ambiente agradable de trabajo.
- **B** Lo considero poco importante, porque no necesariamente el ambiente de trabajo permite la permanencia laboral en la empresa .
- **C** No lo considero importante, debido a que la empresa no considera la importancia del ambiente laboral.

#### Análisis e interpretación

De acuerdo a la pregunta que hace mención a cuál es su opinión respecto a la evaluación del ambiente laboral para su permanencia en la empresa, el 90% correspondiente a 27 asesores financieros coincidieron en que para ellos es considerado muy importante, ya que el asesor financiero debe crear conjuntamente con la empresa un ambiente agradable de trabajo, el 10% representado por 3 socios lo consideran poco importante, porque no necesariamente el ambiente de trabajo permite la permanencia laboral en la empresa, finalmente ningún asesor financiero opto por mencionar que este aspecto no es considerado importante.

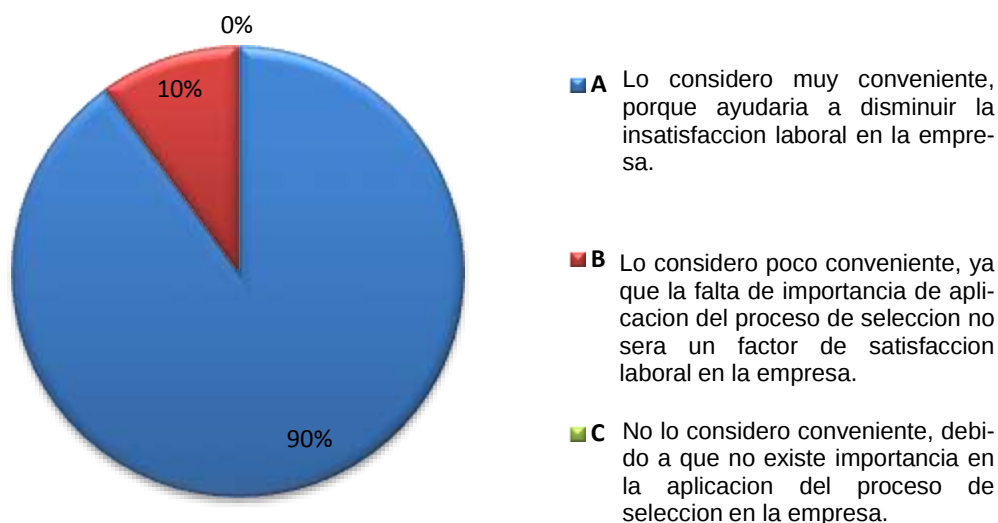
Con los resultados expuestos anteriormente se observa que casi la totalidad de los asesores financieros concuerdan que el ambiente laboral es un elemento vital para la sana convivencia y para el ejercicio de sus actividades en la empresa, ya que esta permite que se cree un vínculo armonioso entre la empresa y el trabajador, por lo que un ambiente agradable repercutirá favorablemente en las actividades realizadas por los asesores financieros, de esta manera se considera que el ambiente laboral incide en la permanencia del asesor financiero en la empresa, elemento considerado dentro de la hipótesis de esta investigación.

Pregunta 5.- ¿Qué consideración tiene respecto a la aplicación del proceso de selección del personal para la satisfacción laboral en la empresa?

Tabulación estadística

| A  |    | B |    | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|----|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | %  | Q | % | Q     | %   |
| 27 | 90 | 3 | 10 | 0 | 0 | 30    | 100 |

Representación gráfica



### Análisis e interpretación

Referente a la pregunta que hace mención a que consideración tiene respecto a la aplicación del proceso de selección del personal para la satisfacción laboral en la empresa, el 90% representado por 27 asesores financieros menciono que lo consideran muy conveniente, porque ayudaría a disminuir la insatisfacción laboral en la empresa, el 10% correspondiente a únicamente 3 socios consideraron que es poco conveniente, debido a que no existe importancia en la aplicación del proceso de selección en la empresa, finalmente ningún asesor financiero optó por mencionar que este aspecto no es considerado conveniente.

Respecto a lo anterior, la mayoría de los asesores financieros consideran muy conveniente que se realice un proceso de selección, mismo que en un principio marcará la pauta para saber si son aptos al puesto o a ejercer las actividades de un asesor, lo cual trae consigo la selección adecuada del personal, ya que laborar en trabajos que no son agradables o de los cuales no se informan bien trae consigo una insatisfacción que se representa en el bajo rendimiento del asesor e incluso hasta en la renuncia de su labor, con este resultado se apoya a uno de los elementos considerados en la hipótesis de esta investigación.

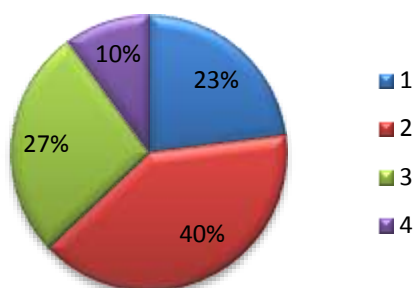
Pregunta 6.- Enumere del 1 al 4 de mayor a menor grado de importancia los elementos de la rotación de personal que considere más relevantes a tomar en cuenta.

#### Tabulación estadística

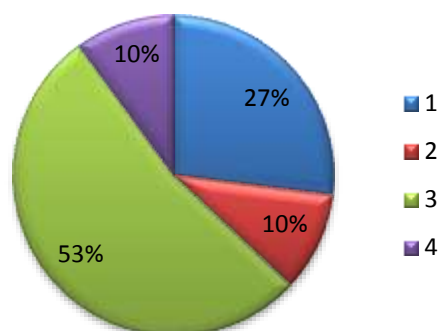
| OPCIÓN<br>ORDEN | A  |    | B  |    | C  |    | D  |    | TOTAL |     |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----|
|                 | Q  | %  | Q  | %  | Q  | %  | Q  | %  | Q     | %   |
| 1               | 7  | 23 | 8  | 27 | 3  | 10 | 10 | 33 | 30    | 100 |
| 2               | 12 | 40 | 3  | 10 | 8  | 27 | 7  | 24 | 30    | 100 |
| 3               | 8  | 27 | 16 | 53 | 4  | 13 | 3  | 10 | 30    | 100 |
| 4               | 3  | 10 | 3  | 10 | 15 | 50 | 10 | 33 | 30    | 100 |

#### Representación gráfica

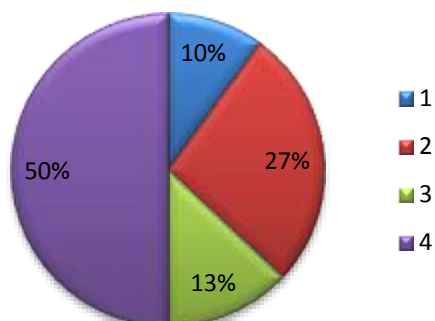
**A.** Evaluar la satisfacción en el trabajo para que ayude a conocer la situación real que existe en la empresa.



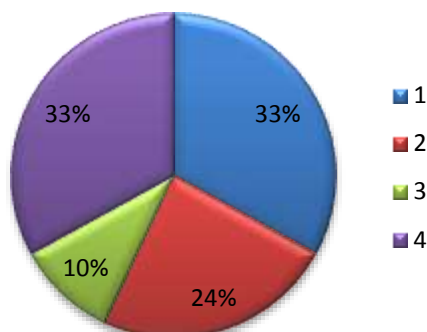
**B.** Establecer un ambiente laboral adecuado en la empresa.



**C.** Buscar estrategias para un sistema de remuneración simplificado. "asimilados a honorarios".



**D.** Capacitación y adiestramiento personalizado en busca de productividad y desarrollo profesional.



## Análisis e interpretación

De acuerdo a la pregunta que hace referencia a los elementos de la rotación de personal, se observa que referente a evaluar la satisfacción en el trabajo para que ayude a conocer la situación real que existe en la empresa, el 40% correspondiente a 12 asesores financieros lo eligió en primer lugar, el 27% correspondiente a 8 asesores financieros, lo ubico en segundo lugar, mientras que el 23% correspondiente a 7 asesores financieros lo eligió como tercer lugar y finalmente el 10% restante correspondiente a 3 asesores financieros lo ubico como cuarto lugar.

Respecto a establecer un ambiente laboral adecuado en la empresa, el 53% correspondiente a 16 asesores financieros lo eligió en primer lugar, el 27% correspondiente a 8 asesores financieros lo selecciono en segundo lugar, y el 10% correspondiente a 3 asesores financieros eligieron a esta equitativamente como tercera y cuarta opción.

En lo referente a buscar estrategias para un sistema de remuneración simplificado “asimilados a honorarios”, el 50% correspondiente a 15 asesores financieros lo selecciono como primer lugar, el 27% integrado por 8 asesores financieros lo eligió como segundo lugar, el 13% correspondiente a 4 asesores financieros lo ubico en tercer lugar y finalmente el 10% integrado por 3 asesores financieros lo eligió en cuarto lugar. Considerando la capacitación y adiestramiento personalizado en busca de productividad y desarrollo profesional, el 33% correspondiente a 10 asesores financieros eligieron equitativamente este aspecto como primero y segundo lugar, el 24% correspondiente a 7 asesores financieros lo eligió en tercer lugar mientras que el 10% restante integrado por 3 asesores financieros lo ubico en cuarto lugar.

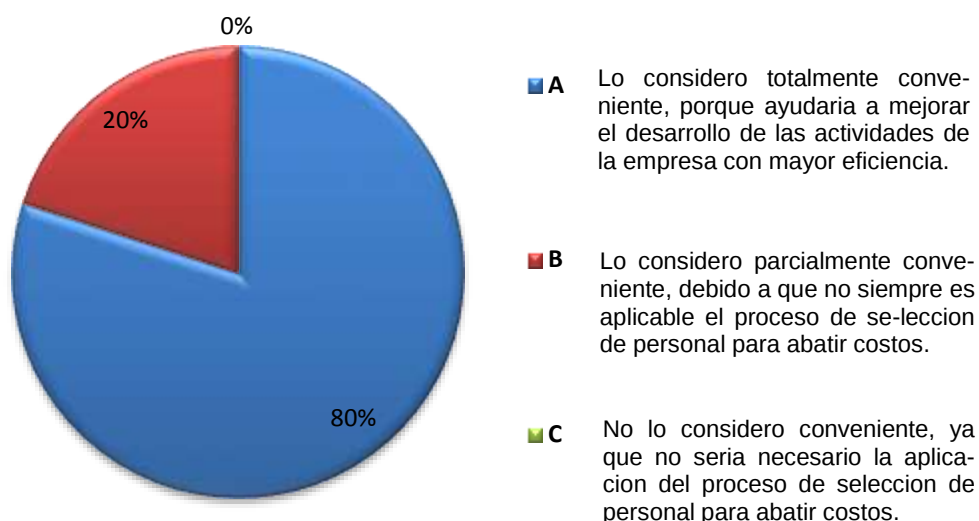
Con lo anteriormente mencionado el elemento de mayor importancia considerado en la rotación de personal es la capacitación y el adiestramiento personalizado en búsqueda de productividad y desarrollo profesional, este elemento permitirá a los asesores financieros tener una mayor información que permita ejercer sus labores de manera eficiente además de brindarles las herramientas necesarias para satisfacer al cliente e incrementar la producción, en segundo lugar se considera importante evaluar la satisfacción en el trabajo para ayudar a conocer la situación real que se presenta en la empresa y a través de esto tomar las medidas necesarias para apoyar a los asesores y mejorar la situación que se presenta, como tercer lugar se manifiesta que establecer un ambiente laboral adecuado en la empresa reducirá la insatisfacción y la deserción de asesores y como cuarto lugar se presentó al elemento que hace referencia a buscar estrategias para un sistema de remuneración simplificado, considerando de esta manera que este resultado apoya a la hipótesis de esta investigación.

Pregunta 7.- ¿Cuál es su punto de vista sobre la aplicación del proceso de selección de personal para la reducción de costos en la empresa?

Tabulación estadística

| A  |    | B |    | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|----|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | %  | Q | % | Q     | %   |
| 24 | 80 | 6 | 20 | 0 | 0 | 30    | 100 |

Representación gráfica



### Análisis e interpretación

De acuerdo a la pregunta anterior que pretende conocer el punto de vista sobre la aplicación del proceso de selección de personal para la reducción de costos en la empresa, el 80% integrado por 24 asesores financieros mencionan que lo consideran totalmente conveniente, porque ayudaría a mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa con mayor eficiencia, el 20% correspondiente a 6 asesores financieros exponen que lo consideran parcialmente conveniente, debido a que no siempre es aplicable el proceso de selección de personal para abatir costos, mientras que ningún asesor financiero menciona que este aspecto no es considerado conveniente.

Respecto a los resultados obtenidos, se observa que la mayoría de los asesores financieros concuerdan que consideran totalmente conveniente la aplicación de un proceso de selección de personal para mejorar el desarrollo de las actividades en la empresa, aumentando la eficiencia y reduciendo costos por la búsqueda impaciente de candidatos a ejercer como asesores financieros, pues la aplicación de este proceso otorgara a las personas que cumplan con todos los requisitos para para realizar este trabajo.

Pregunta 8.- ¿Qué importancia considera usted, tiene la aplicación del proceso de selección para la permanencia de los asesores financieros laborando en la empresa?

#### Tabulación estadística

| <b>A</b> |    | <b>B</b> |    | <b>C</b> |   | <b>TOTAL</b> |     |
|----------|----|----------|----|----------|---|--------------|-----|
| Q        | %  | Q        | %  | Q        | % | Q            | %   |
| 24       | 80 | 4        | 13 | 2        | 7 | 30           | 100 |

#### Representación gráfica



#### Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta que hace mención a qué importancia considera que tiene la aplicación del proceso de selección para la permanencia de los asesores financieros laborando en la empresa, el 80% representado por 24 asesores financieros mencionan que lo consideran muy importante, debido a que existe un mejor desempeño laboral, mientras que el 13% correspondiente a 4 asesores financieros coinciden en que lo consideran poco importante porque no necesariamente el proceso de selección influiría en la permanencia del asesor financiero en la empresa, finalmente el 7% correspondiente a 2 asesores financieros mencionan que no lo consideran importante, ya que no existe proceso de selección para integrarse a laborar en la empresa.

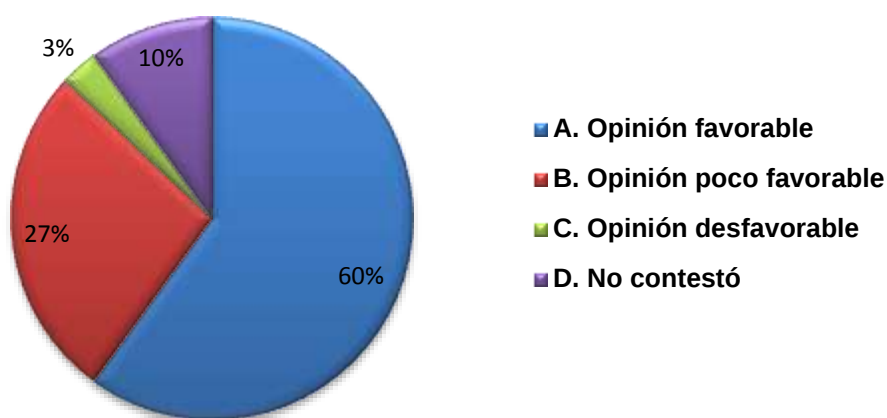
Analizando los resultados, estos mencionan que los asesores financieros consideran muy importante la aplicación del proceso de selección para la permanencia de estos en la organización, pues el no realizar dicho proceso acarrearía a la empresa de personal que no podría ser apto para la realización de las actividades lo cual repercutiría en el abandono de las labores de manera inmediata, misma que perjudicaría a la organización y la desestabilizaría, haciéndola perder tiempo y dinero en la contratación de personal no apto.

Pregunta 9.- ¿Cuál es su opinión respecto a la aplicación del proceso de selección de personal para integrarse como asesor financiero a la empresa?

Tabulación estadística

| A                 |    | B                      |    | C                    |   | D           |    | TOTAL |     |
|-------------------|----|------------------------|----|----------------------|---|-------------|----|-------|-----|
| Opinión favorable |    | Opinión poco favorable |    | Opinión desfavorable |   | No contestó |    |       |     |
| Q                 | %  | Q                      | %  | Q                    | % | Q           | %  | Q     | %   |
| 18                | 60 | 8                      | 27 | 1                    | 3 | 3           | 10 | 30    | 100 |

Representación gráfica



### Análisis e interpretación

En base a la pregunta que hace mención a cuál es su opinión respecto a la aplicación del proceso de selección de personal para integrarse como asesor financiero a la empresa, el 60% correspondiente a 18 asesores financieros dieron una opinión favorable, el 27% integrado por 8 asesores financieros plantearon una opinión poco favorables, mientras que el 3% representado por 1 asesor financiero expuso una opinión desfavorable finalmente que solo el 10% correspondiente a 3 asesores financieros decidió no contestar la pregunta.

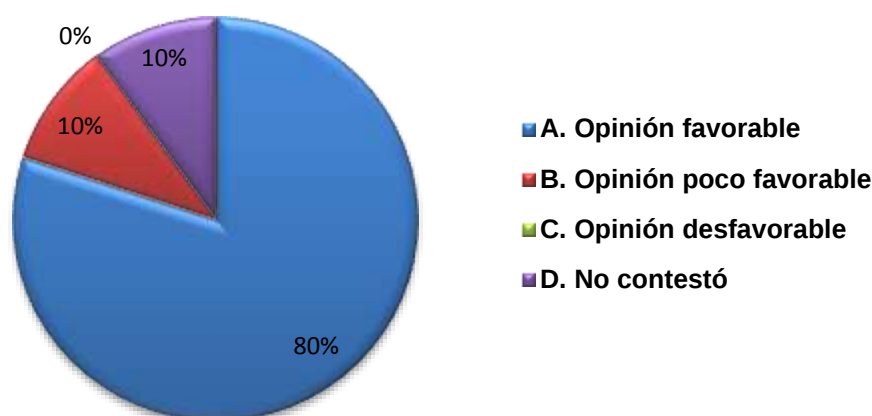
De acuerdo a las opiniones planteadas por los asesores financieros, en su mayoría expusieron una opinión favorable, ya que mencionan que la aplicación de este proceso ayudaría a encontrar a las personas adecuadas para realizar las actividades que ejecuta un asesor financiero, permitiendo de esta manera ingresar al mercado personal que pueda cumplir con las expectativas esperadas por la empresa y que sepa brindar la atención adecuada al cliente para la satisfacción de sus necesidades, además de que servirá de referente a la empresa pues contar con una plantilla profesional la puede consolidar en el mercado.

Pregunta 10.- ¿Qué sugerencia aportaría usted para atender la rotación de asesores financieros y repercuta en la permanencia de manera positiva en la empresa?

Tabulación estadística

| A                 |    | B                      |    | C                    |   | D           |    | TOTAL |     |
|-------------------|----|------------------------|----|----------------------|---|-------------|----|-------|-----|
| Opinión favorable |    | Opinión poco favorable |    | Opinión desfavorable |   | No contestó |    |       |     |
| Q                 | %  | Q                      | %  | Q                    | % | Q           | %  | Q     | %   |
| 24                | 80 | 3                      | 10 | 0                    | 0 | 3           | 10 | 30    | 100 |

Representación gráfica



### Análisis e interpretación

Respecto a la pregunta que hace referencia a que sugerencia aportaría usted para atender la rotación de asesores financieros y repercuta en la permanencia de manera positiva en la empresa, el 80% integrado por 24 asesores financieros expuso una opinión favorable, el 10% correspondiente a 3 asesores financieros optó por dar una opinión poco favorable, mientras que ningún asesor financiero decidió opinar desfavorablemente y únicamente el 10% restante correspondiente a 3 asesores financieros decidió no contestar la pregunta.

En su mayoría las sugerencias fueron favorables pues los asesores financieros exponen que se debe atender desde un principio aquellos factores que impiden que los asesores se queden a laborar en la empresa o no se sientan cómodos ejerciendo sus actividades, por eso se debe apoyar con mayor capacitación, con la creación de un ambiente favorable y la selección adecuada del personal, asimismo se planteó que se le debe considerar a los asesores consolidados pues estos también necesitan de herramientas para actualizarse y brindar un mejor servicio.



Modelo de entrevista dirigido a aplicarse a los representantes de la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C.

Nombre: María de la Luz Acosta Martínez

Edad: 62 años

Puesto: Administrador general (promotora)

Antigüedad: 4 años

Objetivo: Conocer la opinión en forma directa de los representantes de la organización en cuanto a la selección y rotación de personal en la empresa.

Resultados:

¿Por qué tomo la decisión de crear la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C. con la actividad de intermediación de productos financieros?

Por decisión de la empresa a la que se le presta servicios, Seguras Inbursa, S.A., política a nivel nacional para cubrir sus necesidades fiscales, sin más explicación.

¿Qué eventos o sucesos importantes puede compartir en la operación de la empresa?

Distinción por cumplimientos de metas, membresía a club Inbursa que otorga la empresa año con año, bonos trimestrales por resultados, convenciones nacionales e internacionales.

¿Actualmente cómo se da la competencia entre las empresas de colocación de personal para seguros Inbursa, S.A.?

Es muy competitiva; en esta actividad no se oferta sueldo base, se capacitan por dos semanas inicialmente, y posteriormente una semana cada mes, los pagos son por comisiones de acuerdo a la productividad, se les brinda seguridad social durante los primeros seis meses, algunas empresas de la competencia proporcionan sueldo base de un salario mínimo garantizado por seis meses.

¿Cómo se aplicaba el proceso de selección de personal de agentes de seguros?

Se aplica el mismo sistema de selección de personal, aunque anteriormente con una producción mínima tenía permanencia en la empresa, ahora se requiere cumplir metas mensuales y/o trimestrales para su permanencia en la empresa en seguros Inbursa, S. A.

¿Qué medios se establecen para hacerse llegar de candidatos a ocupar los puestos de asesores financieros en la empresa?

Redes sociales, páginas de internet como OCC, bolsas de trabajo, carteles, ferias de empleo, periódico y referencias personales.

Actualmente; ¿Cómo se da la aplicación del proceso de selección de asesores financieros en la empresa?

Reclutamiento abierto permanentemente, se consideran a todos los candidatos como posibles asesores financieros en desarrollo, se busca obtener resultados y a veces el menos indicado puede generar puntos para AFISECH, para los asesores financieros en desarrollo que exige la empresa seguros Inbursa, S.A., la capacitación inicial se lleva a cabo en Inbursa por dos semanas, posteriormente existe un reforzamiento en AFISECH, con talleres en aula y acompañamiento en las primeras visitas a prospectos.

¿Existe rotación de personal en la empresa?

Si, ingresan diez y salen por lo regular ocho asesores financieros trimestralmente, esto nos da una idea de alta rotación que desafortunadamente se ha tomado como normal.

¿Qué factores influyen en la rotación de personal en la empresa?

La falta de un ingreso fijo, se considera este espacio como la última oportunidad de trabajo, algunos candidatos consideran que el registro en la empresa les permite manifestar experiencia en busca de otro trabajo

¿Actualmente que índice de rotación de personal maneja la empresa?

En promedio se considera un 80%, como índice de rotación

¿Considera normal el índice de rotación de personal que maneja la empresa?

Sí, porque permite hasta el momento el cumplimiento de algunas metas, claro está que disminuir el índice de rotación permitiría mejorar los ingresos de AFISECH.

¿Cuál es la estrategia para atender la rotación de personal de los asesores financieros en la empresa?

Trabajar con un proceso más selectivo de candidatos a ocupar el puesto de asesor financiero, impartir talleres de formación comercial, acompañamiento en las primeras visitas a prospectos para cierre de ventas, cobro de primas de seguros, facturación y

cobro de comisiones, orientación fiscal para el cumplimiento de obligaciones fiscales.

¿Se tiene establecido el puesto para atender la selección de personal en la empresa?

Si, la primera entrevista es atendida por el profesor Eleazar Omar García Coello, y/o María de la Luz Acosta Martínez, administradora y encargada del departamento operativo respectivamente, en caso de que el candidato sea aprobado, pasa con el licenciado Francisco Javier Arguello Acosta para continuar con el proceso de selección, hasta la contratación en Inbursa, S.A. por medio de contrato mercantil para pago de comisiones de acuerdo a la colocación de productos financieros.



Modelo de entrevista dirigido a aplicarse a los representantes de la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C.

Nombre: Eleazar Omar García Coello

Edad: 66 años

Puesto: Coordinador

Antigüedad: 4 años

Objetivo: Conocer la opinión en forma directa de los representantes de la organización en cuanto a la selección y rotación de personal en la empresa.

Resultados:

¿Por qué tomo la decisión de crear la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C. con la actividad de intermediación de productos financieros?

La decisión de crear la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C.; fue por exigencia de la compañía de seguros para la cual colaboro actualmente., inicie prestando servicios de agente de seguros en 1978 con Seguros Bancomer. S.A., por los excelentes resultado en la producción me convierto en promotor de equipo de trabajo obteniendo ingresos por resultados, en 1982, la empresa vende las acciones y se convierte en Seguros de México Bancomer, S.A. en 1983 cambia de razón social a Seguros de México, S.A., en 1984, Carlos Slim compra las acciones de la empresa y se transforma en Seguros Inbursa, S.A. posteriormente el 02 de agosto de 1994, la empresa cambia de razón social y esta se convierte en Seguros Inbursa, S.A. Grupo Financiero Inbursa.

En enero de 2010 se lleva a cabo una modificación a nivel nacional, los promotores, personas físicas que cuentan con un equipo de trabajo promoviendo productos financieros y de acuerdo a los contratos operados reciben como incentivo económico comisiones de la producción del grupo de trabajo, y los asesores financieros por su parte también perciben comisiones por su producción, el promotor es informado por la empresa que debe constituirse como persona moral para continuar trabajando o separarse de la empresa, teniendo dos opciones como sociedad anónima el representante puede promover productos financieros como persona física, pero como sociedad civil quien sea representante queda impedido para promover productos financieros. En el 2010, sin más explicación por parte de la empresa con la asignación de notario y giro de actividad se constituye en sociedad civil con integración del profesor Eleazar Omar García Coello, promotor, la contadora María

de la Luz Acosta Martínez, promotora, el sr. Nemias Aguilar Zarate, promotor, la unión de tres promotoras con equipo de trabajo, quedando como representante de la nueva empresa, el profesor Eleazar Omar García Coello; claro con la inconformidad por nuevas obligaciones fiscales y el efecto negativo de este cambio para el futuro contable, fiscal y administrativo de la empresa de nueva creación.

¿Qué eventos o sucesos importantes puede compartir de la operación de la empresa?

La integración de tres promotores para constituir la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C. permite los tres primeros años cumplir con las metas en producción, reclutamientos, clientes integrales, convenciones y bonos por cumplimiento de productividad.

¿Actualmente cómo se manifiesta la competencia entre las empresas de colocación de personal para Seguros Inbursa, S.A.?

Actualmente no hay competencia entre las empresas de colocación de personal, se trabaja como empresas en forma individual, el personal se recluta como se presentan, no hay un sueldo fijo, se trabaja por comisiones de acuerdo con la colocación de productos financieros, la ventaja de Inbursa, permite que los asesores tengan un portafolio muy amplio en promoción de productos financieros en comparación con las aseguradoras en nuestro medio.

Anteriormente, a la creación de la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C. ¿Cómo se aplicaba la selección de personal de agentes de seguros?

Como promotor, persona física; en el proceso de selección de personal se consideraba de entrada de interés especial el análisis de nivel socioeconómico, cultural y capacidad para relacionarse e interacción con las demás personas del candidato, posteriormente a la entrevista se le explicaba el sistema de pago por comisiones, los productos de seguros que promueve la empresa aseguradora, si estaba de acuerdo, conjuntamente con la capacitación de los diferentes productos de seguros, se solicitaba que acompañara a realizar durante una semana visitas a clientes para que conociera como promover los productos de seguros, cierre de operación, cobranza y pago de primas de seguros ante el departamento de cobranza, área de caja de la empresa aseguradora, si estaba convencido de la actividad a desarrollar, se llevaba a cabo una invitación a comer para ir formalizando la contratación por comisiones, en esta entrevista final, si el candidato estaba de acuerdo se le solicitaba una invitación por un café a su casa para conocer a su familia, con la finalidad de solicitarles apoyo para el nuevo agente de seguros, ya que es un proceso de carrera de trabajo a mediano y largo plazo, las primeras semanas es complicado para él y su familia, no hay salario base, es sobre

producción y se pagan comisiones de prestación de servicios a través de un contrato mercantil. Este proceso de selección en contratación permite buenos resultados, se tiene personal que ingresos hace veinticinco años quienes se han consolidado.

Actualmente; ¿Cómo se da la aplicación del proceso de selección de asesores financieros en la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, s.c.?

A partir de 1994, a los agentes de seguros, hoy en día se les llama asesores financieros a las personas que ocupan el puesto de promoción de productos, por indicación verbal del directivo de la empresa Seguros Inbursa, S.A., se dice que toda persona que se mueva y respire es candidato para la empresa a promover productos financieros, la política es que los nuevos asesores financieros ingresan, colocan dos o tres productos bancarios y se retiran de la empresa, la empresa es quien gana, ya que el objetivo es darse a conocer, el efecto negativo es para la empresa de colocación porque le resta puntos como castigo y disminuyen los ingresos en forma trimestral ya que es el periodo de comparación y control.

¿Cuál ha sido el proceso de adaptación de los seguros a las necesidades actuales de las personas? (evolución)

Los seguros han evolucionado, de seguros tradicionales, hoy existen seguros para prever estudios de los hijos, (educa), con valor en dólares efecto de prevenir el efecto de cotización y la devaluación de moneda, se actualizan los productos de acuerdo al avance tecnológico y las necesidades de las personal, existe ya la banca-seguros, permite proteger el patrimonio material, casa, empresa, maquinaria y equipo, hombre clave, gastos médicos, accidentes, cuentas por cobrar, ect. Y además la forma de pago, por transferencia, pago domiciliado a través de las tarjetas de crédito, débito, y las garantías de pagos cuando se reúnen los requisitos en una reclamación.

¿Cuál es la situación actual del mercado asegurador de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas?

Brinda un área de oportunidad, la falta de cultura de seguros permite la prospectación y la difusión de prevención para los momentos difíciles cuando suceden los siniestros y la afectación minina en el patrimonio de las personas y empresas, la labor de los asesores financieros es social y requiere se le brinde el valor correspondiente.

¿Cuáles son las ventajas y limitaciones del sector financiero en el mercado local?

El asesor financiero mejor preparado, tiene mayores oportunidades de colocación de productos y claro mejores ingresos económicos, México en un país que tiene un mercado amplio para colocar productos de seguros por la falta de cultura en previsión, más aun en nuestro estado de Chiapas; la importancia del trabajo

constante, la capacitación permanente, la honestidad y responsabilidad son las herramientas para tener éxito.

Dentro de las desventajas, la banca-seguros, muestran que los agentes de seguros deben prepararse para presentar examen ante la comisión nacional de seguros y fianzas para contar con clave, para contar con autorización para promover seguros, ante la CONSAR para promover afore y ante la comisión bancaria para productos bancarios, además el trato directo y responsabilidad con el cliente, los bancos ofertan estos productos como instituciones financieras y la realidad se enfrenta cuando existe un siniestro y se promueve la reclamación, los productos de banca-seguros dejan mucho que desear en cumplimiento para pago de reclamaciones.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS I



Modelo de entrevista dirigido a aplicarse a los representantes de la empresa Asesoría Financiera y Seguros Chiapas, S.C.

Nombre: Francisco Javier Arguello Acosta

Edad: 29 años

Puesto: Capacitador interno

Antigüedad: 2 años

Objetivo: Conocer la opinión en forma directa de los representantes de la organización en cuanto a la selección y rotación de personal en la empresa.

Resultados:

¿Qué medios se establecen para hacerse llegar de candidatos a ocupar los puestos de asesores financieros en la empresa?

Diversos medios, en internet a través de páginas como Zona jobs, portal CCO, sistema estatal de empleo, a través de instituciones educativas como la escuela bancaria comercial, Universidad del Valle de México, también en las ferias de empleo y otros medios como el periódico cuarto poder y la radio.

Actualmente; ¿Cómo se da la aplicación del proceso de selección de asesores financieros en la empresa?

Se inicia con la cita para entrevista, si acepta la forma de trabajo y el esquema de pagos, se valora si tiene potencial para percibir ingresos por comisiones; se continua con el proceso, se aplica examen de conocimiento general de productos financieros, examen psicométrico, estos exámenes se realizan desde el portal de Inbursa, S.A. “aplicación electrónica” el resultado e interpretación es de inmediato, tiene tres oportunidades para acreditar los exámenes, el resultado refleja la potencialidad de relacionarse con las personas y sobre todo las honestidad ya que en ocasiones manejan recursos económicos, cumplido este requisito se integra el expediente aviso de inscripción ante el SAT (RFC) , identificación (IFE) CURP, comprobante de domicilio, 6 fotografías tamaño infantil, numero de seguridad social, acta de nacimiento, certificado de bachillerato (mínimo) verificación de domicilio y firma de contrato mercantil para Seguros Inbursa, afore y banco, apertura de cuenta bancaria para depósito de comisiones.

¿Cuál es la estrategia para atender la rotación de personal de los asesores financieros en la empresa?

Se utiliza un seguimiento del proceso de desarrollo, capacitación constante sobre productos financieros, conocimiento del sector financiero, finanzas personales, trabajar con clientes integrales (colocar dos o más productos con un cliente) compartir experiencia de los asesores financieros consolidados, logro de metas para obtención de bonos, proyectos de puestos a gran escala, referencias para ampliar campo de actividad, círculos de interacción, mercado potencial.

¿Considera que la rotación de personal genera costos adicionales a la empresa?

Si, lleva a considerar el costo-beneficio.

¿En su opinión; la rotación de personal, genera limitaciones competitivas a la empresa?

No, al contrario permite áreas de oportunidad, las personas no están acostumbradas al cambio, esto influye en la situación económica del país, falta de cultura de seguros, permite la concientización de la población en previsión en situaciones imprevistas.

¿Qué beneficios obtienen los asesores financieros que tienen permanencia laboral en la empresa?

Reconocimientos económicos cuando cumplen con la metas de producción en forma trimestral y anual, eventos de trabajo y recreativos, trato preferencias en cotizaciones y/o respuesta en reclamaciones de siniestros de los clientes, apoyo logístico en presentación y promoción de productos, convenciones nacionales e internacionales, reconocimientos y premios.

¿Qué beneficios obtiene AFISECH con los asesores que tienen permanencia laboral en la empresa?

Son colaboradores que presentan solvencia económica, esto permite que realicen sus actividades en forma dinámica, amable y con responsabilidad, la experiencia que tienen facilita un proceso de trabajo en forma independiente, requieren actualización pero no una capacitación constante, con la administración del tiempo y son productivos sin necesidad de exigirles metas a cumplir, conocen que de acuerdo a la dedicación obtienen los resultados esperados en forma individual y para la empresa.

¿Actualmente como considera el ambiente de trabajo en la empresa?

Adecuado para el desarrollo de las actividades de la empresa y para los que colaboran como asesores financieros, se le brinda la atención en asesoría y con las

herramientas de trabajo que requieren como equipos de cómputo, internet, teléfono, papelería, estancia, café, agua y lo que esté a nuestro alcance para un excelente desempeño.

¿Cuál es el esquema de pagos por los servicios que prestan los asesores financieros?

Por comisiones, los asesores promueven y colocan productos de seguros, afore y de banco, Inbursa les ofrece comisión de acuerdo a la producción semanal, les hace corte de producción los martes y realiza depósito los jueves, Inbursa tiene convenio con proveedores de facturación, en automático corre el proceso de pagos y se generan las facturas por la comisiones que paga.

¿En su opinión, la forma de pago a los asesores financieros bajo el régimen fiscal actual, considera que es una limitante y repercute en la separación de la empresa del personal antes de iniciar con sus actividades?

No, desafortunadamente el candidato a ocupar el puesto de asesor se le explica y sin dudar realiza el trámite ante el SAT, la exigencia tributaria en esta actividad está altamente gravada con impuestos, tienes que pagar ISR e IVA, como hace falta cultura fiscal, les dificulta cumplir con los requisitos para deducir, esto lleva a gravar una base alta y como resultado se determinan impuestos altos a pagar, que no son agradables para los nuevos asesores, y otros abandonan el trabajo y se quedan con todas las obligaciones fiscales por desconocer el efecto a futuro, claro Inbursa podría buscar la forma de simplificar el pago de comisiones reteniendo los impuestos por lo menos en seis meses para independizar a asesor financieros con el cumplimiento ante la autoridad hacendaria.

## CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo al desarrollo de esta investigación titulada; La aplicación del proceso de selección para la atención de la rotación de personal en una empresa de colocación laboral, y una vez aplicado todos los recursos y aspectos necesarios para llevarla a cabo, se considera que el recurso humano es uno de los más importantes e incluso es el esencial en toda organización, las empresas se presentan a través de ellos en muchos sentidos, una fuerza laboral es el motor de la organización, el valor que se le da al personal muchas veces quizá no es el suficiente, otras veces no se concibe la idea de tener a personas que cumplan con todos los requisitos para la ejecución de sus actividades de manera eficiente, aunque son las empresas quienes no deciden invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos a su personal es decir la capacitación no es ofrecida ni considerada como importante.

En el sector financiero, específicamente en el ramo de seguros, este se presenta como un mercado creciente en el cual las empresas trabajan para brindar los mejores servicios y abarcar una mayor participación, aunque estos servicios aun no son considerados como esenciales por toda la población debido a su costo, poco interés o desinformación que se tiene de ellos no ha sido un mercado primordial, pero, para que las empresas puedan colocar sus productos y servicios, necesitan de una fuerza laboral que conozca en verdad lo que está vendiendo, que tenga el compromiso de representar a su empresa y de brindar de manera responsable y profesional un trato, garantizando su función como asesor financiero y mostrando las mejores opciones a su cliente.

Por otro lado para que una empresa cuente con este personal, se necesita de un proceso de selección adecuado que cumpla con las especificaciones necesarias para la captación esencial de personal que necesite una organización como las antes mencionadas, esto depende de la responsabilidad e interese que se le dedique al proceso de selección, cuyo proceso se ve afectado por la toma de decisión responsable, el interés necesario y el compromiso de la empresas por la creación o consideración de este departamento, las consecuencia de que no se realice un proceso de selección adecuado recae en aspectos totalmente negativos a la empresa, el aumento de costos, emplear mayor tiempo en las actividades, desestabilización administrativa u operaria entre otro aspectos son los que se reflejan en una organización, y esto es lo que la organización pretende evitar o al menos reducir, pero no se puede bloquear estas consecuencias cuando la empresa en un principio no se interesa en tomar en cuenta una selección adecuada de personal.

La selección de personal se refleja como un proceso que busca captar al recurso que se considera apto para la realización de funciones o actividades en un puesto

especifico, esta selección no es un proceso fácil y rápido por lo cual quizá muchas empresas no invierten para llevarlo a cabo, sin embargo la aplicación de este proceso en gran medida manifiesta resultados importantes, pues se encarga de realizar un filtro y de presentar al personal indicado, cuando esto no sucede se generan inestabilidad, una de las consecuencias es la rotación, al no contar con las personas idóneas, estas pueden efectuar un trabajo deficiente, crear un ambiente inestable o dejar el puesto, creando así serios problemas.

En AFISECH estos problemas se presentan constantemente aunque se tiene un proceso de selección, este debe de replantearse y considerar realizar las mejoras necesarias para la efectividad de ese proceso, la alta tasa de rotación es una consecuencia de la falta de un adecuado proceso de selección, los asesores financieros deben de tener una selección específica, estar en un mercado donde el personal que se dedica a la venta es constantemente capacitado, y seleccionado de acuerdo a los requerimientos que otras empresas emplean es un factor que puede minimizar la eficacia de la fuerza laboral o del personal que la empresa de colocación ofrece a Seguros Inbursa, por lo tanto al mejorar sus proceso y emplear las recomendaciones que se presentan en esta investigación, se apoyara a mejorar el proceso de selección repercutiendo así en la selección adecuada de asesores financieros, asimismo reflejara a la organización como una empresa de colocación con un compromiso mayúsculo y diferenciado al ser puntualizador en los procesos de selección.

La selección de personal en una empresa de colocación puede ser un reto al encontrarse en un mercado en el cual se presenten una gran cantidad de candidatos, aunque el verdadero reto es tomar a los necesarios, para esto el compromiso de la empresa es totalmente indispensable, los resultados positivos no solo dependen de los asesores financieros sino de la empresa desde el momento en que inicia el proceso de selección, contar con el personal adecuado aumentara la eficiencia y minimizará los aspectos negativos, como se mencionó anteriormente abatir la rotación es un factor primordial, este se dará a través del compromiso y dedicación por la búsqueda de elementos indispensables y la creación de filtros, filtros del cual se encarga de establecer el proceso de selección en la empresa.

## RECOMENDACIONES

Una vez que se realizó la investigación generada en torno a la aplicación del proceso de selección para la atención de la rotación de personal de una empresa de colocación laboral, y se revisó la información literaria en relación a las variables que integran esta investigación, siendo independiente la selección de personal y de manera dependiente la rotación de personal, se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos de investigación con los cuales se recolectó la información que sirvió para generar gráficos y presentar los resultados realizando un análisis e interpretación de cada elemento, con esto se precisa plantear una propuesta de solución al problema planteado.

De acuerdo al índice de rotación presente en la empresa, cuyo índice es del 74%, un índice muy alto actualmente presente en la organización se plantea una propuesta que se realiza con la intención de otorgar herramientas que puedan apoyar en favor de las variables de esta investigación, la propuesta busca poner mayor atención en factores que según la investigación y que la hipótesis reafirma son vitales para la atención de la rotación de personal, estos factores son los siguientes:

- La falta de información para generar un proceso de selección adecuado.
- La importancia mínima que se le da a este proceso.
- La realización de una planeación deficiente.
- Realización de una selección inadecuada de personal.
- La presentación de la insatisfacción en el trabajo de los asesores financieros
- Formación de un ambiente laboral inestable
- Remuneración indeseada
- Generación de costos en la organización.

Es aconsejable realizar un modelo de implementación de estrategias, dicho modelo se compondría por ocho estrategias, cada una está integrada por un modelo de implementación de dichas estrategias enfocadas a la eficiente aplicación del proceso de selección para la atención de la rotación de personal en una empresa de colocación, misma que ayudara a mejorar los procesos dentro de la organización, considerando que de acuerdo a lo que actualmente acontece en la empresa si se toma en cuenta este modelo podrá tener como resultado un proceso con mayor eficiencia, siempre y cuando se realice de la manera correcta para obtener resultados positivos.

El modelo de implementación de estrategias debe estar integrado por un objetivo general que busque la aplicación de dicho modelo para alcanzar resultados que ayuden a la organización a tener un proceso de selección adecuado y efectivo,

asimismo este modelo de implementación contara con 8 estrategias, las cuales estén acompañadas cada una por un fundamento teórico, el cual es tomado de la revisión de la literatura para apoyar el modelo propuesto, un fundamento empírico resultante de la información arrojada por los instrumentos de investigación aplicados a los asesores financieros, un objetivo específico que expondrá las actividades a realizar para llevar acabo la implementación de cada estrategia.

Además de los puntos antes mencionados también se encuentra aunada a cada estrategia las metas a alcanzar, estas representan las acciones a realizar para alcanzar los objetivos planeados, a estos se le suman los requerimientos que explican lo que la organización necesitara para el cumplimiento y ejecución de la estrategia, el presupuesto es otro aspecto importante dentro de cada acción, este se representa como un plan de operaciones reflejados en términos financieros necesarios para ejecutar cada acción a implementar, finalmente dentro de cada implementación de estrategias se encuentra el seguimiento, en este apartado se necesitara de una o varias personas que estén a cargo de cada implementación para la ejecución correcta y por supuesto para la evaluación de los resultados.

Con cada estrategia se busca ayudar a mejorar el proceso de selección y que este se presente de una manera eficiente que ayude a disminuir la rotación de personal en la empresa y a escoger a los candidatos aptos al puesto, lo cual recae en que la contratación acertada de personal será favorable y no incurrirá en la desestabilización de las funciones de la organización y la generación de costos además de otro factores que se presenta con dicha rotación, contar con un modelo de estrategias para abatir la rotación brindara las herramientas necesarias a la empresa para fortalecer este aspecto y para generar mayores beneficios.

## **FUENTES DE CONSULTA**

### **Bibliografía**

B. Wherter, William y Keith, Davis. (2010) Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresa, 6ª edición, Edit. McGraw-Hill, México, D.F. p. 143

Bernal Torres, Cesar Augusto. (2006) Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, 2ª edición, Edit. Pearson Educación, Naucalpan, Edo. de México, p.176

Castillo Aponte, José. (2006) Administración de personal, un enfoque hacia la calidad, 2ª edición, Edit. Ecoediciones, Bogotá. pp. 68

Chiavenato, Idalberto. (2011) Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones 9a edición, Edit. , McGraw Hill, México. pp. 116, 118, 125, 126, 144 y 186.

Chiavenato, Idalberto. (1993) Administración de recursos humanos, 2ª edición, Edit. McGraw Hill México. pp. 185

Cruz Ambrosio, Janin y García García María del Rocio (2013) La implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal en una PyME de giro industrial. Tesis en opción al grado de licenciatura, Cuautitlán, Edo. de México. Pp. 85-87, 96-98, 107-108

Echanove Merino, Raúl Armando. (2001) La implementación del proceso administrativo como factor que determina el funcionamiento de una pequeña empresa en la selección de personal, México, D.F. pp. 54-58

Flores, Roberto, et.al. (2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, pp. 72,73, 78-80

Fressmann, Rebecca (2005) Subcontratación de mano de obra en México, reglamentación legal y realidad sociopolítica. 1ª edición, Edit. Friedrich Ebert, México. pp. 16-17

García Santillán Arturo y Edel Navarro Rubén. (2008) El capital humano en la organizaciones, Edición electrónica, vol. I, p. 72

González Ríos Mario (2006) La rotación de personal como un elemento laboral. Tesis en opción al grado de Maestría, Monterrey, Nuevo León, pp.20-24

Gutiérrez, Alfredo. (2004) Reclutamiento selección e integración de Recursos Humanos, 3ra. Edición. pp. 34

Hernández Sampieri, Roberto et.al. (2014) Metodología de la investigación, 6ª edición, Edit. McGraw Hill, México D.F. pp. 4-15, 36-55, 76-87, 89-121, 154-157, 170-186, 198-259.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2002) Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Editl. McGraw-Hill, México, D.F. p. 282

Hurtado Castañeda, Herón. (2005) Proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa telefónica Movistar, conexión móvil. Tesis en opción al grado de Licenciatura, Hidalgo, México. pp. 21-24

Llanos Rete, Javier. (2005) Como entrevistar en la selección de personal. 1ª edición Edit. Pax México, D.F. pp. 3

Louart, Pierre. (1994) Gestión de los recursos humanos 1ª edición, Edit. Gestión 2000, Barcelona, España.

McGuigan, Frank (1990) Psicología experimental; enfoque metodológico, Edit. Trillas, México. S/P

Minzoni Corsoti, Antonio. (2005) Crónica de dos siglos de seguro en México. Edit. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, D.F. pp. 287

Nebot, Ma. José, et.al. (1999) La selección de personal. Guía para directivos y mandos de las empresas. Fundación CONFEMENTAL. pp.13-16

Olleros Izard, Manuel. (2000) El proceso de captación y selección de personal, 3ª edición, Edit. Gestión 2000, Barcelona, España. p. 12-13

Oltra Comorera, Víctor et.al. (2005) Desarrollo del factor humano, 1ª edición, Edit. UOC, Barcelona, España. pp. 216

Pigors, Paul y Meyers Charles. (1985) Administración de personal, Edit. CECSA, México. pp. S/P

Ramón, Ortueta. (1981) Técnicas de dirección de personas: manual de personal, 5ta edición p. 134

Reyes Ponce, Agustín. (1982) Administración de empresas, teoría y práctica. Edit. Limusa, México, D.F. p.261.

Reyes Ponce, Agustín. (2007) Administración de empresas, teoría y práctica, primera parte, Edit. Limusa, México. pp 57-64

Reyes, Agustín (2005) Administración de personal. Relaciones humana, Edit. Limusa, México D.F. p. 163-165

Robbins, Stephen. (1999) Comportamiento organizacional, Edit. Prentice, México, D.F. pp. 23-24

Rodríguez Fernández, Andrés. (1998) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones, Edit. Pirámide, España, pp. 247-248

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2010) Administración de persona, Edit. Ecafsa pp. 135, 143

Rubio Rodríguez, Ricardo. (2013) Detección de factores que originan la rotación de personal y su impacto en el reclutamiento y selección de personal en un call centro de cobranza extrajudicial. Tesis en opción al grado de Licenciatura, México, D.F. pp. 30-32

Sánchez Barriga, Francisco. (1986) Técnica de administración de recursos humanos, Edit. Instituto Politécnico Nacional.

Sherman, Arthur, et.al. (2001) Administración de recursos humanos, Edit. Thomson.

Valderrama Sánchez, Martha Beatriz. (2009) El costo de reclutamiento y selección de personal. Universidad Anahuac

Werther Jr., William B. (2011) Administración de personal y recursos humanos, 5° edición, Edit. Mc Graw Hill pp. 180, 187-204

### **Cibergrafía**

<http://contafisca.es/2009/06/tipos-de-candidatos-en-una-entrevista.html>

[http://es.slideshare.net/fanny\\_Silva/rotacin-de-personal-14110145?related=1](http://es.slideshare.net/fanny_Silva/rotacin-de-personal-14110145?related=1)

<http://es.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>

[http://html.rincondelvago.com/gestion-de-empresas\\_1.html](http://html.rincondelvago.com/gestion-de-empresas_1.html)

<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientacióndepersonal/..%5Centrevista.htm>

<http://www.altonivel.com.mx/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa.html>

<http://www.cimexico.mx/acerca-de-ci.html>

<http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro>

<http://www.daenajournal.org>

<http://www.daenajournal.org> 89Daena: International Journal of Good Conscience.  
3(1) : 65-99. Marzo 2008. ISSN 1870-557X

[http://www.economia.com.mx/origen\\_y\\_mision\\_del\\_seguro.htm](http://www.economia.com.mx/origen_y_mision_del_seguro.htm)

<http://www.elfinanciero.com.mx/>

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/El\\_proceso\\_de\\_selecci%C3%B3n\\_en\\_Recursos\\_hu  
manos](http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_proceso_de_selecci%C3%B3n_en_Recursos_hu manos)

<http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml#ixzz3BXjcVCfC>

<http://www.monografias.com/trabajos71/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos71/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal/planeacion-reclutamiento-seleccion-personal2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos78/rotacion-personal-recursos-humanos/rotacion-personal-recursos-humanos.shtml#ixzz3BhiKHG9C>

<http://www.monografias.com/trabajos87/proceso-reclutamiento-seleccion-personal-empresa/proceso-reclutamiento-seleccion-personal-empresa.shtml#ixzz3Bjz6TJTX>

[http://www.software602.com/Programa\\_Consultores\\_PYME\\_con\\_Metodología\\_JICA](http://www.software602.com/Programa_Consultores_PYME_con_Metodología_JICA)

[http://www.software602.com/Programa\\_Consultores\\_PYME\\_con\\_Metodología\\_JICA](http://www.software602.com/Programa_Consultores_PYME_con_Metodología_JICA)

<http://www.tuempresa.gob.mx/-/subcontratacion-de-personal>