



UNIDAD: IZTAPALAPA.

DIVISION: C.S.H.

GRADO: LIC. EN ADMINISTRACIÓN.

**QUE TAN EFECTIVOS SON LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO  
EN LA ESTABILIDAD Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL  
RAMO DE TELEMARKETING.**

INTEGRANTES :

- FLORES DE LA LUZ JORGE ARMANDO.
- SOTO ANGULO CELIA LETICIA.

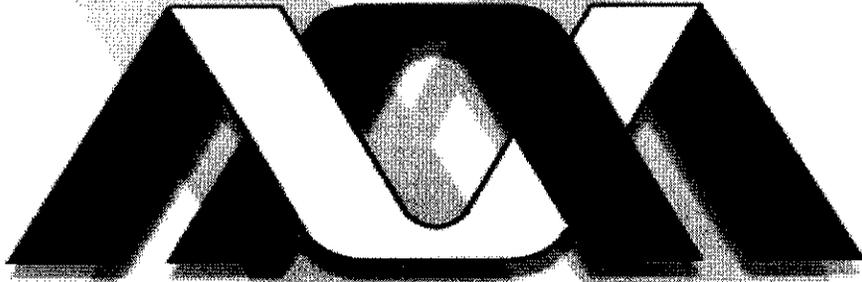
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR:

---

EPIFANIO GARCIA MATA.

México D.F; a 19 de julio de 2004.

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
ADMINISTRACION**



**Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

UNIDAD: IZTAPALAPA.

DIVISION: C.S.H.

GRADO: LIC. EN ADMINISTRACIÓN.

**QUE TAN EFECTIVOS SON LOS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO  
EN LA ESTABILIDAD Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN EL  
RAMO DE TELEMARKETING.**

INTEGRANTES :

- FLORES DE LA LUZ JORGE ARMANDO.
- SOTO ANGULO CELIA LETICIA.

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Epifanio García Mata', written over a horizontal line.

EPIFANIO GARCIA MATA.

México D.F; a 19 de julio de 2004.

## INDICE DEL REPORTE DE INVESTIGACION

	<b>PAG.</b>
RESUMEN -----	3
1.- INTRODUCCION -----	4
1.1 Problema a investigar-----	4
1.2 Problemas y limitaciones-----	5
1.3 Importancia del estudio y justificación -----	5
2.- MARCO TEORICO	
2.1 Evolución de la administración de recursos humanos-----	6
2.2 Políticas de los recursos humanos-----	9
2.3 Antecedentes del reclutamiento y selección-----	11
2.4 Reclutamiento-----	12
2.5 Selección de personal-----	19
2.6 Rotación de personal-----	28
2.7 Motivación, satisfacción y productividad-----	31
2.8 Telemarketing-----	34
3.- METODOLOGIA	
3.1 Planteamiento del problema-----	43
3.2 Hipótesis-----	43
3.3 Variables-----	43
3.4 Diseño utilizado-----	43
3.5 Sujetos, universo y muestra-----	43
3.6 Instrumento de medición-----	44
3.7 Procedimientos-----	46
4. RESULTADOS	
4.1 Análisis de resultados -----	49
4.2 Interpretación de resultados-----	55
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	57
BIBLIOGRAFIA -----	59
APENDICE A: Cuestionario Aplicado.-----	60
APENDICE B: Empresas Participantes.-----	66

## **RESUMEN:**

Que tan efectivos son los medios de reclutamiento en la estabilidad y motivación del personal en el ramo de Telemarketing. Un estudio preliminar.

Es importante decir que el personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos.

Para llevar a cabo este estudio se realizó un cuestionario de 30 preguntas que media principalmente tres factores; el reclutamiento, la motivación y la rotación que llevan a cabo las empresas de Telemarketing.

Dicho cuestionario se les aplicó a los encargados del Departamento de Recursos Humanos.

El estudio realizado revela cuál es el medio más útil para las empresas de Telemarketing, y se encontró que el 46.6 % de este tipo de empresas les es más útil el Internet; y que se publican con una frecuencia de tres veces por semana generalmente. También nos reveló que los factores de motivación que imperan en las empresas de este tipo son generalmente los incentivos.

Los hallazgos parecen indicar que una de las mayores limitantes que se han encontrado este tipo de empresas para reclutar a su personal ha sido la falta de compromiso, y que dentro de los puestos más difíciles de reclutar ha sido el personal de ventas.

Y que solo el 7% de la muestra considera que sus empleados son 100% leales a la empresa.

Estas y otras cuestiones se encontraron con este estudio, por lo cual podemos decir que en este tipo de empresas saben que la permanencia de sus empleados no es duradera, pero ellos no lo consideran como un problema, si no que es la misma naturaleza del Telemarketing.

# 1.- INTRODUCCIÓN

En un contexto globalizado y una situación económica no muy favorable, los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso, que merece atención especial.

Es importante decir que el personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos.

En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presente y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además, la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuados de los que podrán ser reclutados y seleccionados para empleo los solicitantes calificados. Para que estos sean reclutados debe hacerseles saber las oportunidades que existen en la organización; también se les deberá animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las que se presenten en el futuro.

Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciéndose sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener informaciones acerca de ellos para decidir si hay o no interés de admitirlos.

Uno de los objetivos de la función de personal será: retener el personal idóneo y necesario presentando a la dirección alternativas de políticas de personal orientadas a estos fines y diseñando sistemas que permitan aplicar estas políticas. Incorporar un candidato no apropiado tendrá como efecto una posible deserción con los costos que ello significa y con el perjuicio para el colaborador y la empresa. He aquí la importancia de un buen sistema de reclutamiento.

## 1.1 Problema a investigar.

Pero el problema fundamental de la organización es establecer fuentes de reclutamiento de recursos humanos, localizados en el mercado laboral, que le interesen específicamente para concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento. Y que características tienen estos para poder así valorizar que fuente es más eficaz para una mayor estabilidad del personal y motivación del mismo.

Como bien sabemos una de las fases más importantes del reclutamiento la constituyen la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Es en este ámbito que nos interesa este tema.

Nuestro estudio va enfocado a las empresas, ya que consideramos que el tema a investigar (¿qué efectividad tienen los medios de reclutamiento en la estabilidad y motivación del personal?) es algo que les debe interesar más a las empresas que a los trabajadores.

## **1.2 Problemas y limitaciones.**

Cabe mencionar que nos vamos a encontrar con que algunas empresas no van a querer contestar el cuestionario, e inclusive nos encontraremos con algunas que no van a estar seguras de contestarlo, por desconfianza, por falta de tiempo, porque están muy ocupados, etc, Pero aun así consideramos que podemos llevar a cabo tal investigación.

## **1.3 Importancia del estudio y justificación.**

Para la mayoría de las empresas el reclutamiento y la selección debe de ser de vital importancia ya que de esto depende en gran parte su éxito o fracaso de las mismas. ¿A quién no le interesa tener el mejor empleado? Así mismo los medios de reclutamiento ya sea periódicos, boletines, bolsa de trabajo, escuelas, etc preferidos por las empresas no siempre son los que mejores candidatos traen a la misma.

En nuestra experiencia laboral pudimos notar que las empresas de tipo call center (telemarketing), tienen una elevada rotación de personal y un personal no comprometido con la empresa, indagando mas sobre este asunto suponemos que los medios de reclutamiento podrían ser los causantes de dicho problema. Acompañado obviamente tanto de sus políticas y su medio ambiente que se tenga.

Es algo que a muchas empresas de este tipo las tienen preocupadas, es por eso que nosotros decidimos abordar este tema.

Este hecho a generado que el departamento de personal ponga mayor énfasis en que medio de reclutamiento ha tenido mejores resultados, no hablemos del medio en el cual acudan mas candidatos, porque de ello sabemos que es el periódico; si no de aquel en que los candidatos sean estables, comprometidos, etc. En resumen se trata de encontrar **“calidad “y no “cantidad”** de candidatos.

Por otra parte, la investigación contribuirá para formular estrategias de reclutamiento y mensajes dirigidos a persuadir a un personal mas comprometido y mayor motivado y así lograr una mayor eficiencia en el departamento de personal.

## **2. MARCO TEORICO.**

### **ANTECEDENTES HISTORICOS.**

#### **2.1 Evolución de la administración de recursos humanos.**

El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía preactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio.

#### **El manejo de personal en el México histórico<sup>1</sup>.**

Aun antes de la conquista española, varios grupos indígenas habían establecido diversos organismos que entrañaban la resolución de complejos problemas de administración de los recursos humanos. Por ejemplo, tanto la sociedad azteca como la inca habían establecido sistemas de correo relativamente eficientes antes del contacto con los europeos.

Recordemos por ejemplo, que los aztecas contaban con un sistema de postas (mensajeros que se relevaban a lo largo del camino) que permitían que el emperador Moctezuma consumiera diariamente pescado fresco del Golfo de México, aunque él se encontraba a unos quinientos kilómetros tierra adentro. Para mantener el equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, forzosamente alguien resolvió entre otros, el problema de suministrarles agua y alimentos, brindarles protección militar y, naturalmente, proporcionarles calzado adecuado para el duro camino que era necesario recorrer.

La etapa colonial supuso el inicio de una nueva mentalidad, enfocada en parte a la obtención de beneficios comerciales que podían acumularse. Sería muy interesante contar con estudios de las antiguas compañías mineras de Guanajuato y Zacatecas, para comprender la estructura de esas organizaciones y la manera en que operaban; del personal que tripulaba los galeones que hacían la ruta a Manila, que estaba rígidamente sometido a la disciplina del capitán; de la técnica de la recolección de datos que tenía el equivalente colonial de la actual secretaria de hacienda y crédito público.

Cuando México pasó a la etapa independiente estableció nuevos nexos con los países europeos y americanos, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más activo. En general, en el campo de la administración del personal, al igual que muchos otros, México ha sufrido una evolución influida por los fenómenos del mundo occidental y por sus especiales idiosincrasias y estructura social. Ello permite que al seguir

---

<sup>1</sup> William B. Werther, Jr., y Heith Davis. en "Administración de Personal y Recursos Humanos" cap. 2. 4ta edición. Edit. Mc Graw Hill Mexico 1995.

la historia de esta área en los países industrializados se siga también la de México, en términos generales.

### **La Revolución Industrial.**

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias fenómeno conocido como revolución industrial surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades, estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos como la maquina de vapor. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupo cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

La revolución industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de muchas labores, y a subes esto condujo a condiciones de hacinamiento, de peligro, y una profunda insatisfacción.

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a finales del siglo XIX, ante esta situación, y crearon un departamento de bienestar que se puede considerar el antecesor directo de las actuales departamentos de personal. Los departamentos de bienestar contaban entre sus funciones la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como vivienda, educación y atención médica, así como el impedir la formación de sindicatos, también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. El hecho de que estos departamentos hayan surgido antes del inicio del siglo XX prueba que desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador y improvisado si no una persona especializada. Los departamentos de bienestar señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerente de operación y puestos similares.

### **La administración científica y las necesidades humanas.**

A principios de siglo XX adquirió gran importancia un movimiento que pretendía poner en práctica los hallazgos obtenidos en varias ciencias. Tal es la razón de que se les denomine administración científica.

La argumentación de los líderes del movimiento en favor de la especialización y mejor capacitación hizo más obvia la necesidad de crear departamentos especializados en personal.

Las primeras décadas de este siglo dieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómeno que se vio favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales. Los nuevos departamentos contribuían a la eficiencia de las organizaciones de varias maneras mantenían los salarios en niveles adecuados, seleccionaban a los candidatos más idóneos para ciertos puestos y servía como canal de quejas y sugerencias.

Hacia 1914, cuando estalló la primera guerra mundial, los departamentos de personal adquirían creciente influjo en las organizaciones industriales de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual. Cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos del personal, sin carácter ejecutivo. En esa

época las funciones financieras de producción y de mercadotecnia ocupaban el centro de la atención.

Los departamentos de personal crecieron lentamente en importancia a medida que se incrementaba sus responsabilidades y su contribución global. En el curso de la primera guerra mundial se perfeccionaron los exámenes de aptitud. Estos exámenes permitieron colocar a los nuevos reclutas de los ejércitos combatientes en las funciones más idóneas. Esa práctica condujo al empleo de exámenes de aptitud en las organizaciones no militares, y la responsabilidad de impartirlos correspondió a los departamentos de personal.

Los departamentos del personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió más y más atención a las necesidades de los empleados. La importancia de las necesidades personales se hizo todavía más relevante como resultado de los estudios llevados a cabo en la planta Hawthorne de la compañía general Eastern Electric durante ese período. Estos estudios mostraron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica deben equilibrarse con las necesidades humanas.

## **El siglo xx.**

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) y hasta la Gran Depresión (1930-1938) se produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para ser frente a las necesidades sociales, y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos, que incluso de garantía al derecho de formar sindicatos. Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad, y en muchos casos surgieron medidas legislativas que obligan a las compañías a cumplir determinadas disposiciones.

A partir de los años de la gran depresión, las organizaciones de todo tipo se han visto en la necesidad de considerar los objetivos sociales más generales, y ello ha reforzado la necesidad de contar con departamentos de personal.

Al final de la segunda guerra mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanza niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes gracias a múltiples avances logrados en gran medida por la presión bélica. Se perfeccionaron mucho las técnicas para seleccionar personal, el diseño de puestos y la descripción de puestos, los estudios de tiempo y movimientos, entre muchas otras, al final del conflicto se hicieron prácticamente universales y los departamentos de personal, que enfrentaron labores de responsabilidades mucho más complejas en la guerra.

Desde 1960 hasta la fecha se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de la vida laboral.

También cabe destacar algunos cambios sociales de profunda importancia. Uno de ellos ha sido la incorporación masiva de las mujeres a la fuerza laboral.

En las sociedades tradicionales, la mujer se limitaba a participar en las labores del hogar, pero muchas empresas latinoamericanas descubrieron, después de la Segunda Guerra

Mundial, que el sector femenino podía suministrar personal tan calificado como el masculino. Las repercusiones de este cambio han sido muy considerables.

Otro cambio de gran trascendencia fue la reducción progresiva en el número de horas trabajadas en los establecimientos industriales. La jornada de 8 horas era un sueño en el mejor de los casos antes de la Segunda Guerra Mundial, no obstante, es hoy una realidad para la gran mayoría de los trabajadores de América Latina.

De igual significación ha sido la acelerada revolución tecnológica experimentada en toda el área, de sociedades que dependen de manera casi exclusiva de técnicas sumamente tradicionales, se paso con rapidez a sociedades en las cuales el uso diario de avanzada tecnología es una realidad. El paso de las maquinas de escribir de tipo manual a las maquinas eléctricas tomo cierto tiempo, pero de la maquina eléctrica a la computadora personal se cambio con suma rapidez.

En la actualidad los departamentos de personal suelen tener a su cargo más funciones que nunca; a las tareas relativamente sencillas de la organización Por ejemplo, los departamentos de personal negocian paquetes de viviendas y seguros; enfrenta a las posibles repercusiones de fenómenos como la automatización y el peligro que pudiera entrañar para el empleo; se responsabilizan por los efectos que la contaminación ambiental el que recaen sobre sus empleados y sobre la comunidad; mantiene indicadores de sueldos y salarios en determinada zona, ofreciendo índices más confiables que los del sector oficial. Y enfrentan múltiples desafíos.

En este punto es necesario destacar un fenómeno que se ha convenido en llamar la localización de la economía mundial. Hasta hace poco, las fronteras de cada país creaban condiciones más o menos peculiares dentro de cada nación. En la actualidad, muchas economías se han vuelto mutuamente interdependientes, y ha crecido la tendencia a competir por mercados que eran seguros. Esa competencia se extiende, al área de la administración de los recursos.

Ya con lo antes mencionado se dio una visión general de cómo ha evolucionado el departamento de recursos humanos. A continuación vamos a enfocarnos a las políticas de los recursos humanos.

## **2.2 Políticas de los recursos humanos.**

Antes de que el gerente de personal pueda organizar inteligentemente sus funciones de reclutamiento, selección y colocación, se necesitan políticas adecuadas respecto a los recursos humanos. Definimos las políticas de los recursos humanos como un su conjunto de las políticas generales de relaciones con los empleados que se refieren a la obtención, desarrollo y mantenimiento de la fuerza de trabajo de la firma en todos los niveles de la organización.<sup>2</sup>

Dentro de las consideraciones de política que son importantes para programación del elemento humano de la empresa están las siguientes:

---

<sup>2</sup> Dalton E. McFarland (Administración del personal Teoría y practica) Edit: Fondo de Cultura Económica México D.F 1990 Pág.: 287-288.

1.- ¿Debe la compañía contratar gente solamente para las vacantes actuales? o ¿debe contratar talentos potenciales para las necesidades a largo plazo?.

2.-¿Que tan decididamente la compañía debe tratar de deshacerse de los fósiles de su organización?, ¿que debe hacerse con los empleados que se están volviendo a obsoletos?.

3.-Se beneficia más la compañía con exámenes escritos o fáciles a los solicitantes.

4.-¿Desea la compañía contratar solamente los mejores candidatos para cada necesidad o pueden establecerse normas menos rigurosas sin correr riesgos indebidos?.

5.-¿Que problemas especiales existen respecto a la fuerza de trabajo? por ejemplo, ¿cuál debe ser el equilibrio entre empleados masculinos y femeninos?, debe ser la compañía un empresario que de oportunidad igual.

6.-¿Hasta qué grado la compañía combate la escasez de oferta de ciertos tipos de mano de obra?, ¿el entrenamiento puede suplir las deficiencias en la fuerza de trabajo disponible?.

7.-¿Cual debe ser la directiva con relación a las políticas respecto al elemento humano de otras compañías?, ¿puede tolerarse la piratería de mano de obra?.

8.-¿ Debe tratar la compañía los problemas de política pública y de la comunidad?, ¿debe atenerse exclusivamente a la letra de la ley o a su espíritu?.

9.-¿La compañía deberá tratar de establecer condiciones de estabilidad, seguridad para sus empleados? o acaso ¿debiera preferir la tolerancia de una rotación de personal relativamente alta?.

10.-¿Como puede la compañía lograr el mejor costo de las capacidades disponibles en su fuerza de trabajo actual?, ¿está contratando de fuentes internas con preferencia sobre las externas?.

11.-¿Que cantidades de las distintas clases de empleados se necesitan a corto plazo y a largo plazo?.

Hay que señalar que *“En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes considerables de las actividades de reclutamiento”* como bien lo dice William B. Wherter en su libro "Administración de Personal y Recursos Humanos"

Así por ejemplo tenemos que las políticas pueden ser:

**Políticas de promoción interna:** Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el merito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo.

**Políticas de compensación:** Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones, las compañías establecen niveles de compensación para determinadas actividades, garantizando así que a labor igual o comparable corresponda una compensación comparable.

**Políticas sobre situación del personal:** Por ejemplo, para trabajar en determinados horarios considerados especialmente difíciles o puede estipular que todo el personal deberá trabajar durante horarios iguales.

**Políticas de contratación internacional:** Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una organización. La mayor parte de las corporaciones internacionales vigilan muy de cerca el número de ciudadanos extranjeros que contratan en cierta comunidad nacional.

Las anteriores políticas son algunas de las que se llevan a cabo o ponen en práctica las diferentes empresas en el departamento de recursos humanos.

## **2.3 ANTECEDENTES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN<sup>3</sup>**

Desde épocas primitivas vemos que el hombre se vio en la necesidad de seleccionar aquellos animales que reunieran las mejores características para satisfacer sus necesidades alimenticias. Un ejemplo muy claro de éste sería cuando el hombre seleccionaba a los mejores mamuts por su gran dimensión, apariencia y fuerza.

Posteriormente, en etapas más cercanas, también podemos observar que el hombre de nuevo vuelve a elegir, pero en este caso las personas, según su raza, su fuerza, entre otras características. Esto se ve reflejado en la etapa del esclavismo, puesto que, necesitaban hombres que pudieran resistir varias horas de trabajo, sin descanso, además que fueran fáciles de someterse a todas las disposiciones que el esclavista dictaba.

Más aún en la actualidad estamos buscando un mayor desarrollo de nuestra sociedad basado en un capitalismo industrial, donde la importancia para lograr una economía con mayor liquidez y solidez, lo constituye las empresas.

El capitalismo industrial es la etapa en la cual nos encontramos en ese momento, la cual se ha caracterizado por el gran desarrollo de las empresas. También observamos que existen dos clases sociales principalmente el empresario dueño de los medios de producción y el asalariado que lo único que posee es su fuerza de trabajo que es vendida al empresario. Vemos grandes avances tecnológicos que son de gran ayuda a las empresas para optimizar sus recursos al máximo.

---

<sup>3</sup> Cobach. Recursos Humanos 1. 4ta. Edición. México, EDIT. Cobach, pp. 120.

Para lograr empresas que permitan inyectar una mejor economía en nuestro país, es necesario contar con gente capacitada, y con habilidades, y deseos de lograr los objetivos de la organización a la cual pertenecen.

Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr el éxito. Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado

## **2.4 RECLUTAMIENTO<sup>4</sup>.**

Cronológicamente, desde luego, el reclutamiento puede presentarse aun antes que la requisición misma para llenar cualquier vacante dada, porque el departamento de empleo puede tomar solicitudes para empleos con anticipación a las necesidades sociales de contratación. El director de empleos se mantiene siempre en contacto con empleados anteriores, de suerte que puede informarles cuando se presenten nuevas y adecuadas oportunidades.

Pero sin lugar a dudas el mejor medio de anunciar, porque es el más efectivo y también el más económico, no es efectuado por el director del departamento de empleo, sino que se efectúa por empleados actuales o anteriores que son quienes indican a sus amigos que la empresa es un buen lugar para trabajar.

El director de empleo puede usar con ventaja el mismo punto, aunque, obviamente, con menos fuerza y efectividad. En los anuncios escritos, mediante contactos personales (Formales e informales), puede alcanzar a una gran variedad de grupos locales tales como escuelas, sindicatos, Iglesias, agencias de empleo privadas, clubes, asociaciones, etc.

Obviamente, ninguna palabra escrita o pronunciada en este sentido dará resultado a la larga a no ser que se encuentre apoyada por el testimonio de los trabajadores satisfechos.

Los procedimientos de reclutamiento pueden mejorarse si el administrador de personal estudia cuidadosamente la correlación entre las fuentes de mano de obra, los métodos de reclutamiento y la ejecución subsecuente del trabajo. Debe ser capaz de responder a la pregunta: ¿De qué fuentes y mediante que métodos hemos obtenido nuestros trabajadores más satisfactorios?.

---

<sup>4</sup> Paul Pigors y Charles A. Myers "Administración del personal" un punto de vista y un método Edit: Continental 1977. Pág.: 406-408

## **Definición de reclutamiento.**

Varios autores se han preocupado por definir el concepto de reclutamiento veremos algunos de ellos:

Milkovich, George T. (1994. Dirección y Administración de recursos humanos. (6ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento”

Según Werther & Davis dice “se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes del cual saldrá posteriormente los nuevos empleados”.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la Administración. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw – Hill.

“Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”. Esta consideramos que es la más completa.

## **Funciones de reclutamiento<sup>5</sup>.**

Los reclutadores de la compañía ejecutan las siguientes funciones básicas.

- 1.-Representan a la compañía en los distintos mercados de la mano de obra.
- 2.-Analizan y cultivan las diversas fuentes de aprovisionamiento para las varias clases de trabajo.
- 3.-Proporcionan el enlace y los canales de comunicación entre las unidades administrativas que necesita a los empleados y las fuentes de sus abastecimientos.
- 4.-Efectúan las pruebas preliminares de los solicitantes durante el proceso de reclutamiento.
- 5.-Evalúa las fuentes de aprovisionamiento y eficacia de reclutamiento.

---

<sup>5</sup> Dalton E. McFarland (Administración del personal Teoría y practica) Edit: Fondo de Cultura Económica México D.F 1990 Pág.: 306

6.-Participan con el gerente de personal y otros ejecutivos de la compañía en la planeación total de los requerimientos de personal.

Es importante señalar la diferencia que hay entre Fuentes de reclutamiento y medios de reclutamiento, debido que puede causar una confusión al grado que no se pueda comprender

### **Fuentes de reclutamiento.**

Así tenemos que: Las fuentes de reclutamiento son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios.

Y tenemos dos de ellas que son

- Las internas y
- Las externas

Y los medios de reclutamiento son las diferentes formas que se utilizan para enviar la información y atraer a los candidatos. Por ejemplo: la prensa, la televisión, el Internet etc. La cual pueden quitar o dar valor al personal que proporciona una fuente determinada

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan los recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente como proveedores de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

### **Fuentes internas:**

Son las oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

-Los trabajadores de la propia organización.

-Contactos con sindicatos.

-Los familiares o personas recomendadas por los propios trabajadores.

El utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores logrando con ello una capacitación directa a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

### Fuentes externas:

Son aquellos lugares de contacto indirecto donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

-Bolsas de trabajo en escuelas, universidades, asociaciones.

-Oficinas de colocación.

-Por el público en general

### **Medios de reclutamiento.<sup>6</sup>**

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizan para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización. Los medios de comunicación que se usan ordinariamente dentro del reclutamiento son:

**1.- Recomendaciones de los empleados de la empresa.** Es probable que los empleados de la empresa prefieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta 3 ventajas:

- Es probable que el personal especializado de la compañía conozca otros técnicos y científicos de localizar. Por ejemplo las compañías especializadas en fabricación de aparatos electrónicos avanzados suelen indagar entre sus empleados para contratar cierto personal.
- Los candidatos que llegan a la compañía por este canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y puedan sentirse especialmente atraídos por esta.
- Los empleados tienden a presentar a sus amistades que probablemente mostrarán similares hábitos y actitudes semejantes, Muy posiblemente estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que los recomendó.

**2.- Requisición de personal al sindicato.** Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales, este canal puede resultar muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc. En algunos casos especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio, resulta indispensable contar con una asistencia legal.

**3.- Radio y televisión.** Cuando se trata de reclutar con urgencia una persona, generalmente se usan estos medios, ya que la radio y la televisión son los medios más escuchados por la gente.

**4.- La puerta de la calle.** Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa y entregan su

---

<sup>6</sup> William B. Werther, Jr Kerth Davis “Administración de personal y recursos humanos” 4ta. Edición edit. Mc Graw Hill. Cap 6.

solicitud de empleo. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas.

**5.- Anuncios en la prensa.** Los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo.

Este medio de reclutamiento presenta sus ventajas así como sus desventajas.

**Ventajas:** Los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, e identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados cuando intentan solicitar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, o en otras publicaciones idóneas que parezcan en áreas donde existan concentraciones de los expertos que se buscan. Por ejemplo los reclutadores que solicitan candidatos para operaciones de comercio exterior encontrarán que en las ciudades fronterizas hay concentraciones importantes de expertos en operaciones de importación y exportación.

**Desventajas:** La práctica de reclutamiento mediante la prensa presenta varias desventajas importantes. Puede producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta.

**6.- Folletos y boletines.** Ciertas empresas los editan señalando las posibilidades de empleo y los beneficios que ofrecen.

**7.- Agencias de empleos:** Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante la publicidad o mediante las ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas del personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables, en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectúe la selección.

El pago de la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente a un mes de sueldo o en algunos casos el 10 % del ingreso anual del empleado.

**8.- Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo:** Estas compañías solo contratan ciertos recursos humanos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

**9.- Instituciones académicas:** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salario. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de solo colocar avisos de las carteleras de una facultad que le interesa y sostienen prácticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

**10.- Asociaciones Profesionales:** Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas o periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y, por tanto este canal es muy idóneo para identificación de expertos de alto nivel.

**11.- Agencias de suministro de personal temporal:** Prácticamente en todas las grandes ciudades latinoamericanas existen agencias que suministran personal temporal. Estas agencias operan “prestando” personal a una compañía que quiere llenar una vacante durante un determinado lapso.

Este medio de reclutamiento presenta sus ventajas así como sus desventajas.

**Ventajas:** entre las ventajas de este tipo de agencia se cuentan su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios, especialmente cuando se deben sustituir a recepcionistas, archivistas, capturas, secretarías, etc. Puede resultar útil recurrir a los servicios de estas agencias.

**Desventajas:** Pocas empresas confían a personal temporal funciones vitales, suelen evitar “que las reclutas temporales” participen en procesos que influyan en el manejo de datos confidenciales.

**12.- Personal de medio tiempo:** Un grupo creciente de personas (jubiladas, amas de casa. Estudiantes, etc.) ofrecen sus servicios en un horario limitado. Muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin importar a cambio los servicios totales del empleado.

## **Criterios de reclutamiento de personal**

En todo reclutamiento de personal debemos regirnos por un conjunto de criterios que, fundamentalmente en la filosofía y política de la empresa, nos ayudan a lograr el bienestar de esta en particular.

Aunque no existe un patrón específico para su aplicación ya que cada caso es único, si podemos definir un criterio general que es el siguiente:

Todo aquel candidato que por alguna duda razonable no garantice que cumple con nuestras políticas porque su patrón de vida sea diferente o porque su actitud nociva puede atentar contra la estabilidad de la empresa, es un elemento que debe ser rechazado.

Hechas estas consideraciones, a continuación se explican las diversas clasificaciones que se hacen de los candidatos.

### **I.- Candidatos aprovechables.**

Se considera candidato aprovechable toda aquella persona que reúne en mayor número los requisitos específicos para el puesto solicitado, y que además, garantiza su integración a la empresa y a su política.

Por lo anterior, se deben obtener los suficientes elementos de juicio lo más objetivo posible para poder detectar si el candidato posee aquellas características personales que de por sí constituyen una garantía de éxito para las empresas, siendo estas:

- Una aceptable escolaridad.
- Una adecuada competencia técnica.
- Una probada estabilidad emocional.
- Una trayectoria social limpia, no solo en el ámbito moral, sino también en el laboral e ideológico.

### **II.- Candidatos no aprovechables.**

Son todos los candidatos que una vez hecha su información y evaluación completa, no tienen las características requeridas por la empresa, ya sea por no reunir los requisitos necesarios para el puesto solicitado o por discrepar en su manera de pensar y actuar con la política y filosofía de la empresa.

El desarrollo de fuentes de solicitantes requiere una coordinación considerable con la planeación de los recursos humanos. Se debe analizar el mercado de mano de obra para determinar en donde se pueden localizar las capacidades específicas, y se necesita tomar decisiones acerca de que escuelas, universidades y ciudades se deben contactar o visitar, en donde se debe colocar la publicidad y quien debe llevar a cabo el reclutamiento.

Nos pudimos percatar que el reclutamiento va muy de la mano con la rotación de personal, y que esta por su puesto tiene que ver con la motivación del trabajador; por lo tanto investigamos que había al respecto y llegamos a los siguientes aspectos:

### **Límites y desafíos del reclutamiento.<sup>7</sup>**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y en la demanda de trabajo, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

---

<sup>7</sup> William b. Werther, Jr. Keith Davis "Administración del personal y Recursos Humanos" 4ta. Edición Edit. Mc Graw Hill. Cap. 6

**Indicadores económicos:** Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica, de toda la nación o incluso de toda una región económica.

**Actividades de reclutamiento de otras compañías:** Permiten conocer las estrategias que se plantean organizaciones competidoras.

**Las ventas actuales de la compañía y sus metas.** Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas que lograra la compañía, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital. Las políticas de reclutamiento deben reflejar este factor.

## **2.5 SELECCIÓN.**

### **Definición del proceso de selección.<sup>8</sup>**

Existen diversos autores que tratan de definir el proceso de selección, pero a pesar de que existen pequeñas diferencias entre éstas todas llegan a una misma conclusión.

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

Por otro lado Fernando Arias Galicia define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

### **Objetivo y sus elementos esenciales del proceso de selección.**

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto.

Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos. El primero de ellos lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis de puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado; pero también es necesario analizar las necesidades futuras que tiene una organización en cuanto empleados se refiere y como tercer elemento distinguir las habilidades que necesita un puesto.

---

<sup>8</sup> Mora, Consuelo y otros. Administración de Recursos Humanos. México, edit. unison. 1996. pp.74.

## **Pasos del proceso de selección.**

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar, pero nosotros sólo vamos a considerar 14 al momento de realizar dicho proceso. Estos a su vez cuentan con una serie de variantes que veremos más adelante.

Para que el proceso de selección se realice con éxito se debe llevar a cabo una serie de pasos a seguir en un orden lógico que se encuentran interrelacionados.

A continuación nos enfocaremos a definir el proceso de selección de personal, el cual consta de 14 elementos.

### 1. Puesto vacante.

Independientemente del tipo o giro de empresa siempre cuando se realice el proceso de selección debe iniciar con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie. Este puesto vacante no necesariamente se puede presentar por una renuncia o por un despido, sino que pueden existir otras causas que provoque que se dé como son: incapacidad, jubilación, ascenso, interinato, promoción, entre otros.

### 2. Requisición.

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

Entre los aspectos que maneja la requisición son: fecha de ésta, cuando se solicita el nuevo empleado, puesto que se necesita, sus requisitos, horarios, etc.

Cada empresa suele tener su propio formato de la requisición pero, por lo general, es una hoja tamaño carta.

### 3. Análisis de puesto.

El análisis de puesto constituye uno de los 3 elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Éste es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

El análisis de puesto comúnmente es realizado por el encargado de Recursos Humanos y se recomienda que sea aplicado por el que ocupó o dejó el puesto; puesto que mejor que él para contestar todo lo referente a las actividades que realizan en el puesto.

Es necesario que independientemente del nivel de puesto que se trata se ha aplicado a todas, sin embargo, muchas empresas suelen aplicarlo solamente al personal de confianza.

#### 4. Inventario de Recursos Humanos.

En la mayoría de las empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudirse a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

En este mismo inventario suele encontrarse solicitudes de personas que acuden a la empresa con el fin de ocupar un puesto en la organización, una vez realizada la investigación y no encontrarse a la persona adecuada, se recurre a esta parte del inventario de recursos humanos.

Suele usarse el Inventario de Recursos Humanos en diversas empresas como un medio de Reclutamiento interno (más adelante se verá a mayor profundidad) denominado Bolsa de Trabajo interna, con el propósito de ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo a la empresa al momento de realizar el proceso de selección.

#### 5. Reclutamiento.

Otro de los medios empleados por las empresas es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección.

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.

Es importante señalar que éste es un medio de gran utilidad, puesto que permite obtener a solo aquellos candidatos que reúnan los requisitos necesarios para desempeñar las funciones del puesto que se esté seleccionando.

El reclutamiento puede ser interno o externo:

- *Reclutamiento interno.*

Definimos al reclutamiento interno 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.

Ventajas del reclutamiento interno.

Al tomar en cuenta este reclutamiento se obtiene una serie de ventajas mencionadas a continuación:

Es más económico.

Es más rápido.

Presenta mayor indicio de validez y de seguridad.

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.

Aprovecha las inversiones de la empresa en tratamiento de personal.

Desarrolla un sano espíritu de competencia del personal.

#### *Desventajas del Reclutamiento Interno.*

Sin embargo, nos podemos encontrar con una serie de desventajas al momento de hacer uso del reclutamiento interno:

Exige que los empleados tengan potencial de desarrollo para poder ascender.

Puede generar un conflicto de intereses.

Cuando se administra de manera incorrecta puede conducir en promover a empleados incompetentes.

Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización.

Sin embargo, este reclutamiento puede caer en la subjetividad al involucrarse sentimientos, y por lo tanto reclutarse a la persona no indicada.

- *Reclutamiento Externo.*

Esta técnica se utiliza una vez que se realiza el Reclutamiento Interno y no se encontró a la persona indicada. Se pasa a éste para buscar candidatos ajenos a la organización; es muy común radio, empresas filiales, televisión, CANACO, COPAMEX, CANACINTRA, AYUNTAMIENTO, entre otros.

Otro medio es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

#### *Ventajas del Reclutamiento Externo.*

El reclutamiento externo presenta una serie de ventajas que se citan a continuación:

Trae nuevas experiencias a la organización.

Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la organización.

Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo del personal efectuados por otras empresas o por los propios candidatos.

Este reclutamiento es más objetivo, puesto que, permite evaluar a solicitantes sin involucrar sentimientos, no cayendo en favoritismo.

Desventajas del Reclutamiento Externo.

Así como se cuenta con ventajas, también podemos encontrarnos con desventajas al momento de llevarlo a cabo:

Generalmente tarda más que el Reclutamiento Interno.

Es más costoso y exige inversiones y costos inmediatos.

Es menos seguro que el Reclutamiento Interno.

Afecta a la política salarial de la empresa cuando la oferta y la demanda de Recursos Humanos está en situación de desequilibrio.

En muchas ocasiones al llevar a cabo este reclutamiento suelen acudir a las empresas personas que no cumplen con las necesidades del puesto. Esto hace que las empresas pierdan tiempo al estar constantemente recibiendo solicitantes.

#### 6. 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, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

Las solicitudes más comunes que utilizan las empresas son las conocidas como PRINTAFORM.

#### 7. Entrevista.

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

Una entrevista bien administrada consta de 3 etapas básicamente, y podemos encontrar diferentes tipos de entrevistas.

Una entrevista bien realizada puede constituir una fuente de información, de gran importancia para el proceso de selección. Debido a esto es conveniente que se cuiden cada uno de los detalles al ser aplicados.

#### *Etapas de la entrevista.*

Una buena entrevista está constituida por tres etapas que se encuentran interrelacionadas y que permite que sea bien administrada al momento de realizarse. Las etapas a las que nos estamos refiriendo son: simpatía, cima y cierre.

- La primera de ellas es conocida como **raport**, cuyo significado es romper el hielo, y consiste en que el entrevistador ayude o facilite al entrevistado romper con la timidez, temor, etc., para así contar con mayor soltura de su parte. Esto permitirá que el entrevistado obtenga confianza y responda con facilidad la entrevista. Algunas preguntas son: ¿Cómo te enteraste del empleo?, ¿Se te dificultó encontrar la dirección?, ¿Estás casado?, ¿Gustas un café?, entre otras.
- **Cima** es la etapa en donde se entra de lleno con preguntas concernientes a tratar o abordar. Ésta tiene el propósito de **explorar** con mayor profundidad al entrevistado y de interés para el entrevistador. Ejemplos de dichas preguntas serían: ¿Cuál es tu experiencia?, ¿En que empresa anterior trabajabas?, ¿Tiempo trabajado en ella?, ¿Causa de su ruptura?
- Y, por último, tenemos al **cierre**. Es recomendable notificar al entrevistado que la entrevista esta a punto de terminar, y si se desea agregar alguna, pregunta o comentario.

#### *Tipos de entrevista.*

Al momento de realizar la entrevista nos podemos encontrar con múltiples tipos de entrevista, por lo cual, es recomendable seleccionar aquella que se ajuste a las necesidades de conocimiento del aspirante.

#### Entrevista no estructurada.

Esta entrevista consiste en realizar preguntas de acuerdo a lo que vaya surgiendo en el transcurso del tiempo, no existen preguntas establecidas.

Este tipo de entrevista no es 100% recomendable, debido a que no se administra adecuadamente y, en consecuencia, provoca que se ignoren preguntas importantes del tema a tratar. La empresa no resulta beneficiada al aplicar ésta, debido a que no obtiene información interesante.

Entrevista estructurada.

Una entrevista estructurada es aquella que cuenta con preguntas elaboradas y no se pueden modificar o anexar más conforme transcurra la entrevista. No se recomienda hacer uso de ésta, debido a que no permite obtener una libertad al momento de realizarse, para el entrevistado al no poder cuestionar las preguntas.

Entrevista mixta.

La entrevista mixta la definimos como aquella en donde se cuentan con preguntas ya elaboradas, pero al mismo tiempo se pueden anexar o modificar, al momento de llevarse a cabo. Permitiendo así, mayor libertad al entrevistado y entrevistador y, por lo tanto, es lo que da mayores resultados.

Entrevista inicial.

La inicial en la mayoría de las organizaciones es llevada a cabo para obtener datos generales a grandes rasgos, teniendo una duración de 10 a 15 minutos. En general, es realizada por el encargado de realizar el proceso de la selección.

Usualmente en las empresas pequeñas le dan gran importancia a ésta para obtener información.

Entrevista preliminar.

Otro género de entrevista es la preliminar la cual es aplicada a los aspirantes que pasaron con éxito la entrevista anterior y se basa en la obtención de datos relevantes al puesto. Es aplicada por el jefe inmediato contando de 3 a 5 prospectos.

Las empresas grandes (macroempresas) hacen buen uso de este tipo.

Entrevista final.

Posteriormente, se evalúan los resultados de la entrevista y de las pruebas que se aplicaron en todo el proceso y se elige aquella persona cuya puntuación sea mayor en comparación de los demás. El encargado del proceso de la selección notifica al seleccionado que ha sido elegido para ocupar el puesto.

Es muy importante también que los que no fueron seleccionados se les dé a conocer la decisión, con el fin de que guarden una buena impresión hacia la empresa.

#### 8. Informe de la entrevista.

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

Generalmente, cada empresa tiene su propio formato del informe pero, por lo general contiene: apariencia personal, condiciones físicas, deseo que presenta y muchos más.

También es necesario que en ese mismo reporte dé una auto evaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

#### 9. Pruebas de idoneidad o psicológicas.

Existen diferentes tipos de prueba psicológicas que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las habilidades y capacidades con las que cuenta.

Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

Gran parte de las empresas aplican éstas a los niveles intermedios o administrativos, considerando que los niveles bajos, no es indispensable para el trabajo físico.

#### 10. Pruebas de trabajo.

Otra de las pruebas empleados por las empresas son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

#### 11. Examen médico.

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

#### 12. Estudio socioeconómico.

Este paso a seguir en el proceso de selección es definido como el estudio que es realizado para conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Suele darse que las empresas no le otorguen gran valor a este paso, sin embargo, consideramos que es muy necesario aplicarlo a aquellos puesto que tengan como responsabilidad hacerse cargo de dinero.

#### 13. 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.

#### 14. 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 omitimos uno de estos pasos podemos correr el riesgo que el objetivo del proceso de selección no se cumpla y caer erróneamente en el concepto del proceso de selección.

Por lo tanto, es necesario vigilar minuciosamente cada uno de los aspectos que integran a éste, dotándose de gente que cuente con los conocimientos que sea necesario para llevar a cabo la función del proceso de selección de personal.

## **Principios de selección de personal.**

Es de suma importancia enfatizar tres principios fundamentales:

1. **Colocación.** Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta 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 o aptitudes que pueden 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 organización dentro de la misma.

2. **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 le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada 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 subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no 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, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechazo 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 si se dice a los candidatos que no han sido aceptados,

frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstas. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

3. **Ética profesional.** Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta 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 esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar 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 a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

Aparte de estos principios es necesario tener en cuenta los requisitos del puesto:

### **Requisitos del puesto.**

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar, ya que con frecuencia es la única alternativa para obtener candidatos adecuados a un puesto dado. En esencial es responder a lo siguiente:

- ¿Que es necesario hacer?
- ¿Que es necesario saber?
- ¿Que es necesario aprender?
- ¿Que experiencia es realmente relevante?

## **2.6 ROTACIÓN DE PERSONAL.**

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos.

**Definición de Rotación:** Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa. En otras palabras el término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresen en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto periodo.

**Índice de Rotación:** 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)

<sup>9</sup>La rotación del personal enfrenta a los gerentes con muchos problemas de personal interrelacionados que a menudo son difíciles de diagnosticar y duros de controlar. Una rotación demasiado baja puede ser tan perniciosa como una demasiado alta. Es inevitable una cierta cantidad de rotación debido contingencias inevitables, tales como la incapacidad, el retiro y la muerte. Alguna rotación voluntaria es también beneficiosa si permita la gente utilizar sus habilidades más efectivamente en sus puestos y si cubre las necesidades de las empresas e industrias en expansión en otros sectores de una economía dinámica. Así, la rotación que puede presentar un costo para una empresa puede ser una ganancia para otra que éste reclutando personal.

Desde el punto de vista del cambio y sus consecuencias, la transferencia es una manifestación similar en una escala más pequeña que la rotación de personal. Por esta razón, la medición cuantitativa y el análisis cualitativo de la movilidad del personal son importantes responsabilidades de la dirección.

La rotación de personal promueve la estabilidad de la empresa en cuanto la circulación de los empleados traiga nueva sangre a la organización. Un empleado ambicioso necesita saber que la promoción será paralela a su creciente habilidad y valor para la empresa. Su puesto esta muy por debajo de su capacidad, inevitablemente está desperdiciando habilidad y está sujeto a tensiones. De igual manera, si se siente que está en un puesto que es un callejón sin salida, seguramente estará insatisfecho.

La rotación de personal y la movilidad interna pueden promover los intereses individuales, del grupo y de la empresa incrementando la satisfacción en el trabajo, la lealtad y la eficiencia, especialmente cuando tal movilidad está respaldada por la aspiración a un puesto en el cual el empleado toma la iniciativa.

Obviamente, no todo es ganancia con la movilidad del personal cuando ocurre una separación por cualquier razón, la organización y los grupos de trabajo a que comprenden deben ajustarse a la pérdida. Son inevitables los cambios en la rutina del trabajo, y un grupo puede encontrarse escaso de mano de obra por un tiempo. Si el empleado que se va es un valioso compañero de equipo y es despedido sin una explicación adecuada, sus compañeros empleados se sentirán perturbados. La especulación conduce a los rumores.

El chismorreo y las preocupaciones reducen la eficiencia en el trabajo. Puede desarrollarse un sentimiento de inseguridad y resentimiento entre los miembros hasta llevarlos a la separación voluntaria que molesten más tarde al grupo.

Cuando un miembro nuevo es introducido en un grupo de trabajo, los ajustes humanos deben ser hechos por todos los interesados. Algunos ajustes son necesarios aún cuando

---

<sup>9</sup> Paul Pigors y Charles A. Myers "Administración del personal" un punto de vista y un método Edit: Continental 1977. Capitulo: 12

el nuevo miembro sea producto de una transferencia. Si es un recién llegado a la empresa, y quizá poco acostumbrado a la vida industrial, muchos se tiene que hacer antes que se ha asimilado en el equipo de trabajo. Los antiguos empleados están inclinados a preguntar a cada uno, ¿quien es el nuevo tipo? parece algo torpe, enfrentando con un grupo de trabajo que a él le parece una pandilla, puede opinar al final del primer día, diablos, no voy a ser capaz de permanecer trabajando aquí.

### **Diferentes tipos de rotación de personal.**

#### 1.-Adquisiciones.

Contratación de nuevos empleados por el contratación de empleados anteriores.

#### 2 .-Separaciones.

Terminación del empleo, usualmente subdividido como:

a) Renuncias. Una separación iniciada por el trabajador. Los empleados listados usualmente entre los que renuncian.

b) Reajuste. Una terminación del empleo (que se espera durar más de siete días) iniciada por el empleador porque el puesto esta siendo eliminado o porque hay una reducción de empleos debido una demanda insuficiente.

c) Despido. Una terminación iniciada por el empleador o porque ésta insatisfecho con la actuación con la conducta del empleado. Este tipo determinación esté en consecuencia sujeto al juicio previo del registro del trabajador, aunque sí el despido ocurre antes de la terminación del periodo de prueba el empleado (usualmente treinta días), es menos severo porque no han sido adquiridos ningunos derechos de empleos. Algunas denuncias forzadas su neutralidad despidos, especialmente en los escalones superiores.

d) Retiro o muerte.

### **Preguntas frecuentes de la rotación de personal.**

Algunas de las preguntas

- ¿Porque están los empleados dejando voluntariamente la compañía?

¿Es porque ellos piensan que puede encontrar un puesto mejor en cualquier parte?

¿Están insatisfechos con las condiciones de trabajo, con los supervisores o con los compañeros de trabajo, con las asignaciones de turnos, o porque ello siente que no están yendo a ninguna parte? ¿O están dejando la compañía los empleados por razones inevitables, tales como enfermedad, ser necesario en el lugar la apertura de la escuela matrimonio embarazo, etc.?

Frecuentemente, la dirección no sabe porque un empleado esta dejando a la compañía por su propio acuerdo. Pero hay varias maneras en las que esta información puede ser buscada. Alguna razón es usualmente establecida por el supervisor si el empleado da la noticia de que va a retirarse, pero a menudo la razón elegida no es la verdadera. Aún para

quien escucha con simpatía, un empleado insatisfecho puede no ser capaz de hablar libremente si ésta todavía sufriendo conflictos o temores interiores que una argumentación pueda seguir.

Un mejor medio de lograr la información necesaria puede ser una entrevista con los empleados algún tiempo después que hayan partido.

- ¿Qué clase de empleado se está separando voluntariamente?

La edad, sexo, estado civil, nacionalidad, o tiempo de servicio y habilidad del trabajador que se separa de la compañía por su propia voluntad vale la pena de ser estudiados. Si las reparaciones voluntarias están ocurriendo principalmente entre jóvenes trabajadores de ambos sexos o entre chicas que estén llegando al matrimonio, con el grupo de edad sobre los 50 años, o entre trabajadores no calificados con menos de seis meses de servicios, existe una menor causa de interés que cuando empleados con largo tiempo de servicio profesionales, oficinistas y obreros calificados entre los treinta y 40 años de dar se están separando voluntariamente de la organización. Sin embargo, la dirección no puede permitirse el sentirse satisfecha cuando algún empleados están separando sin preocupación. Todo trabajador debería sentir alguna resistencia a separarse de una organización su trabajo sus lazos han sido satisfactorio.

### **Reducción de la rotación.**

¿Existe alguna condición en la organización que pueda ser mejorada, bien sea por la dirección ó por la cooperación entre la dirección y los empleados, para reducir la rotación de personal excesiva? aun cuando la dirección conoce el costo y muchas de las razones para su alta rotación, ningún remedio singular puede ser usado como panacea para este síntoma de una condición entera de la organización.

En la actualidad uno de los problemas que preocupa a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o perdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. ¿Pero que fuente de reclutamiento es mas eficaz para lograrlo?, es decir, se debe buscar que los retiros de personal se equilibren con nuevas admisiones, pero no nada mas esto si no que se mantengan estos lo mas tiempo posible.

¿Pero entonces habrá un medio de reclutamiento que pueda ayudar a la empresa a reducir su rotación? Nosotros consideramos que si.

## **2.7 MOTIVACIÓN, SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD<sup>10</sup>.**

La motivación de los empleados en todos los niveles ha llegado hacer una preocupación de la teoría actual de la organización y desde comienzos de los años de 1900 ha sido una investigación básica de psicólogos y sociólogos. Los departamentos de personal tratan de

---

<sup>10</sup> Dalton E. McFarland (Administracion del personal Teoria y practica) Edit: Fondo de Cultura Economica Mexico D.F 1990 pag:460

ayudar a los gerentes a entender y aplicar el concepto de motivación al empleado aun cuando no todos estos esfuerzos han tenido los resultados deseados.

La motivación es un concepto de la conducta por la cual tratamos de entender por que la gente se comporta como lo hace. Un conocimiento de que tantas influencias afectan la conducta humana ayuda al gerente a guiar y dirigir el trabajo de un grupo mas inteligentemente. El entender la motivación reta decididamente al gerente pues su actuación puede beneficiarse mucho aplicando los descubrimientos complejos de la investigación del comportamiento y de la organización.

### **Naturaleza de la motivación.**

No todas las conductas son motivadas, algunas son al azar y de allí que sean menos predecibles y probablemente no están sujetas a influencias administrativas importantes. Cierta conducta no motivada consiste en emociones y acciones reflejas. También no toda conducta motivada cae dentro de la influencia o intereses directos del gerente. El interés primordial del gerente esta en esa sección de la conducta motivada que afecta la actuación en el trabajo de los miembros y de la organización, en el nivel de eficiencia, el interés en el trabajo, y la participación en las responsabilidades de la compañía. El gerente sale beneficiado del entendimiento de la motivación por medio de una mejor introspección.

### **Dimensiones de la motivación.**

Tres dimensiones de la motivación se revelan en el enorme y creciente acervo de investigación:

- 1.-Las fuerzas e influencias que operan dentro del individuo.
- 2.- Influencias internas dentro de la organización misma y
- 3.- Influencias externas en el ambiente de la organización.

La motivación no puede ser entendida simplemente conociendo al individuo, ni siquiera conociendo los ambientes de la organización o de fuera de ella, sino solamente por medio de la observación y entendimiento de las tres cosas.

### **El individuo y la motivación.**

Cuando comenzó el pensamiento de la administración científica a comienzos de 1900 proporciono solo una vista parcial de la motivación y algunos supuestos falsos.

Consideraba la motivación principalmente desde el punto de vista del individuo y pasaba por alto el efecto de los factores de la organización. Además, suponía que la motivación primordial del empleado era el deseo ilimitado de dinero y de adquisiciones materiales. Además suponía que los obreros son los que constituyen el principal problema en la motivación.

Ahora nosotros sabemos que el dinero no es la única fuerza motivadora en la conducta del empleado en todo nivel. Estamos conscientes de que funcionan numerosas características de organización en la motivación y de que los miembros de la administración media y alta también tienen problemas de motivación.

Para entender que motiva a los empleados debemos saber algo de sus fines, deseos, necesidades y valores. Debemos también observar sus acciones en las organizaciones cuando tratan de satisfacer sus necesidades. Es necesario descubrir los componentes de la actividad organizacional que conduce a la satisfacción en el trabajo y luego ver de que manera la satisfacción en el trabajo se relaciona con la productividad en los empleados.

Las necesidades humanas son numerosas y complejas. Además de las necesidades físicas, las más importantes se derivan en gran parte del meollo cultural de la sociedad y son de naturaleza psicológica y sociológica. Estas necesidades son difíciles de descubrir e identificar porque la gente oculta sus verdaderas necesidades bajo un velo de conducta socialmente aceptable. Además, la motivación no siempre es un fenómeno visible, manifiesto y fácilmente observable. La motivación de los individuos en situaciones particulares debe derivarse o deducirse de una conducta clara y manifiesta. Este proceso de interpretación que ocurre al traducir la conducta observada en una apreciación de las motivaciones subyacentes deja un amplio margen de error. Los humanos somos observables notablemente deficientes; incluso los observadores entrenados cometen errores.

Por otra parte la teoría de la investigación indican que muchas variables de organización afectan a la motivación. Entre las importantes están el diseño estructural de la organización el ambiente la compañía, los sistemas de comunicación, la cantidad de niveles y muchas otras.

## **La motivación<sup>11</sup>**

Todos nosotros tenemos determinadas capacidades que podríamos resumir en grupos, cada uno con tres elementos básicos a saber:

Capacidades innatas:

- La capacidad física
- La capacidad intelectual
- La resistencia psíquica

Capacidades adquiridas:

- Las habilidades.
- El conocimiento
- La experiencia

---

<sup>11</sup> Jorge A. Aquino y otros "Recursos Humanos" segunda edición actualizada Edit: Macchi México 1996 Cap: 1

En las organizaciones que tanto necesitan del trabajo de los seres humanos para vivir y desarrollarse, se da mucha importancia a este conjunto de capacidades, que se denominan **potencial**.

Esta clasificación puede ser discutida ya que solo persigue ofrecer una visión global del ser humano. La diferencia entre adquiridas y innatas puede ser ampliada según la actividad de cada uno.

Quien ejercita constantemente su actividad intelectual parece poder aumentar su capacidad básica en virtud de su entrenamiento que supone sus tareas.

Lo que interesa señalar es que el potencial es un estado latente del ser humano que solo es puesto en actividad cuando tenemos que lograr algo.

La pregunta de manera general es ¿qué tan motivado podría estar un individuo que está buscando trabajo? Si nos remontamos a la teoría de A. Maslow con su jerarquía de necesidades la podríamos encontrar en las necesidades de Autorrealización si tomamos en cuenta que Maslow postula que una necesidad de autorrealización, "es la tendencia a realizarse en lo que el potencialmente es", pero por otra parte consideramos que viéndolo desde otro ángulo podría ser también que este en las necesidades fisiológicas o de seguridad, por el hecho de que tienen la necesidad de alimento, habitación y la seguridad de contar con un trabajo que les provea de esto.

## **2.8 TELEMARKETING<sup>12</sup>**

En virtud de que las empresas que formaran parte de nuestra investigación y nuestra muestra, consideramos que es importante señalar ¿Cómo surge el Telemarketing? ¿Qué es el Telemarketing? ¿Cuál es su crecimiento, su desarrollo, sus costos, sus mercados internacionales? ¿Cuáles son sus beneficios? ¿Qué empresas lo están utilizando? ¿Cuáles son sus aplicaciones? ¿Sus precios? ¿Cuáles son sus tendencias?, el Telemarketing en México, ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que generalmente usan? ¿Les funciona? Para que se tenga un mayor conocimiento de este ramo.

### **Antecedentes**

Desde la introducción del teléfono al mundo empresarial las conversaciones por este medio han contribuido a la mercadotecnia; pero no fue sino hasta 1962, en USA, cuando empieza el mercadeo por teléfono (Telemarketing).

El tamaño de esta industria actualmente es mediano ya que cada año existen más empresas proveedoras de este servicio, si tomamos en cuenta que antes de 1990 solo existían 2 empresas formalmente establecidas, con el objetivo de proporcionar el servicio de Telemarketing. Sin embargo, si tomamos a las empresas que utilizan al servicio para comercializar sus productos o servicios o bien como un apoyo al departamento de mercadotecnia, entonces podremos asegurar que el Telemarketing en México, viene de años más atrás, a principios de la década de los ochenta, aunque se haya desarrollado de manera empírica.

---

<sup>12</sup> Pagina de Internet: <http://www.egaservicios.com/telemarketing.html>.

## **Definición Telemarketing**

Porque decimos de manera empírica, Porque si tomamos en cuenta que la definición de Telemarketing es *“Herramienta de comercialización que incrementa el servicio y la atención a los clientes mediante la interacción del uso sistematizado y planeado del teléfono y los demás esfuerzos de mercadotecnia”*, podemos estar seguros que aunque antes de los 80 las empresas utilizaban el teléfono para apoyar sus esfuerzos de mercadotecnia y sobretodo de ventas, cuantas veces no escuchamos a los vendedores de aquella época, utilizar esta herramienta para “prospectar” utilizando la sección amarilla como base de datos.

## **Crecimiento del Telemarketing**

Ahora bien, cada agencia que esta ingresando a esta industria lo que esta experimentando es un fuerte crecimiento en sus ventas y en su participación, ya que cada día tiene mas experiencia en el mercado y por otro lado las empresas quieren conocer mas acerca de estos sistemas de comercialización, lo que nos orilla a establecernos rápida y fuertemente en un nicho específico de mercado.

Como mencionamos anteriormente, antes de 1989 solo existían dos agencias, y para este año habemos mas de 34, lo que nos da un crecimiento de mas de 2 agencias por año de 1989 al 2002 y hacia el futuro un crecimiento sostenido hasta el año 2010 para llegar a 56 Agencias es decir, 22 agencias nuevas para los próximos 8 años.

Sin embargo si analizamos el número de empresas que ya están participando en el Telemarketing, entonces lo que tenemos es un tamaño potencial del mercado, igual al número total de posibles usuarios y/o compradores de este servicio.

Es también importante hacer notar que las empresas que han mantenido sus niveles de venta o bien aumentado estos, han sido empresas de todas las industrias y de todos los tamaños, que lo único que tienen en común además de que muestran un franco crecimiento, es que en alguna forma utilizan un sistema de Mercadotecnia Directa.

Esta tendencia continuara creciendo a medida que más empresas se den cuenta de los beneficios del TELEMARKETING.

Según estudios realizados por COLORGRAPHIC, entre 1990 y 1995 se duplicó el mercado para software, hardware y capacitación relacionados con mercadotecnia directa. De hecho se estima que en México se vendieron mas de \$5,000,000.00 de USD en tecnología para esta industria.

## **Desarrollo del Telemarketing**

Todas las empresas involucradas en esta industria saben que por este tiempo de crisis se unirán mas empresas que desarrollen el Telemarketing, ya que:

1. Los costos de la publicidad cada día son mas altos. ( Por ejemplo :Página de periódico \$30,000)

2. La fuerza de venta se encarece más y más sin incluir los problemas que la misma siempre genera. Veamos un ejemplo en la siguiente tabla.

**COSTO PROMEDIO PARA CERRAR UNA VENTA.**

Tipo de Empresa	Costo promedio de una visita de ventas	No. Promedio de visitas para cerrar una venta	Costo promedio cerrar una venta
Ventas Directas a Industria	\$225.20	5.6	\$1,261.12
Ventas por medio Distribuidores	\$138.80	4.1	\$596.08
Ventas por ambos canales	\$172.00	5.1	\$877.20
<b>Promedio Telemarketing</b>			\$167.20

3. La competencia, existen también día a día mas empresas, de todo tipo y de todos los tamaños, lo que origina mayor cantidad y variedad de productos, que son altamente competidos

4. El comportamiento del consumidor, los consumidores cada día quieren ser reconocidos por las compras o la fidelidad que le tienen a ciertos establecimientos, ya no quieren ser vistos como números, reclaman su individualidad, y exigen que se les dé un trato adecuado, es decir, una personalización de las compras y ventas específicamente para cada consumidor, de aquí que se hayan desarrollado los programas de lealtad en muchas empresas, como Frecuenta de Mexicana, los reconocimientos de American Express, el Club VIPS, Cliente Distinguido de Blockbuster, Cliente Consentido de Liverpool, entre otros.

Por estas razones el crecimiento que se observara en la industria será exponencial, y de mayor impacto en esta década, ya que no existe otro medio por el cual podamos ofrecer ese trato personalizado a los consumidores y con la cobertura y flexibilidad que podemos lograr con el Telemarketing.

En lo que se refiere a las otras aplicaciones como la investigación de mercados ya no podemos seguir realizándolas con métodos anticuados, ahora el mundo moderno cambia mucho día a día, por lo que los empresarios no pueden tomar decisiones, con información muy atrasada. México no es el mismo de hace 3 meses, por lo tanto, lo que funcionó en septiembre de 2001 no tiene porque funcionar ahora, y es aquí donde mayor poder tiene el Telemarketing, ya que con esta herramienta estamos tomándole el pulso al mercado, nuestro mercado.

Por lo tanto lo que estarán haciendo las empresas será la de integrar todos los esfuerzos de mercadotecnia en el centro de Telemarketing, para que ese centro se convierta en un centro de información para toda la empresa.

## **Mercados Internacionales**

Ahora mas que nunca debemos de tomar en cuenta también a los mercados internacionales, principalmente con USA. y Canadá. Ya que se inicia la integración formal de la economía del mayor bloque comercial del mundo; con la infinidad de retos y oportunidades que este tratado representa para todos nosotros ya que este factor y la estabilización de nuestra economía, ha creado una expectativa positiva dentro del ámbito comercial y empresarial de nuestro país. La agresiva apertura de empresas, traerá consigo la creación de un mercado más agresivo, en el que solo podrán sobrevivir aquellas empresas que vayan un paso adelante de las necesidades del cliente, donde la calidad de sus productos y servicios, así como su capacidad de respuesta, no solo cumplan con lo esperado por el usuario, sino que superen sus expectativas.

Afortunadamente dentro de nuestro país contamos con agencias de primera calidad, que por su infraestructura, recursos humanos y tecnología, se encuentran a la par de las mejores empresas del mundo.

De hecho se considera que en México se encuentra el Centro de Telemarketing más grande de Latinoamérica.

La competencia internacional preocupa a todos los directivos, de las empresas mexicanas, por lo que consideramos que las misiones comerciales que han habido entre los países involucrados, ofrecen no solo un mayor entendimiento, sino una gran sorpresa, por nuestro profesionalismo, en el campo de la mercadotecnia directa, al conocernos mejor. El gran interés mostrado por los americanos, garantiza el éxito potencial de futuras asociaciones entre empresas mexicanas y americanas, ya que las exposiciones, presentadas por esta industria han sido de altura, y en ellas se destacaron las enormes posibilidades que ofrece México en cuanto a proveedores asociados y mercado en general.

Lo que hacen las empresas americanas para abrir su mercado en México es buscar alguna agencia mexicana, que les pueda ayudar a abrir su mercado y estas operaciones se nos facilitan a las agencias mexicanas, ya que esas empresas americanas conocen perfectamente este sistema de mercadeo, saben como desarrollarlo y lo que buscan en México es quien se los ejecute en nuestro país y a nuestro mercado localmente, y sobretodo buscan las bases de datos, que ellos no pueden conseguir fácilmente, porque desgraciadamente México no ha sido un país informatizado y computarizado, razón por la cual nuestras bases de datos no contienen la calidad, la cantidad y la segmentación que un profesional del Marketing Direct de otro país.

Una vez que realizan una campaña de mercadotecnia directa, ellos obtienen cuatro puntos primordiales para la toma de decisiones;

1. Una investigación de mercado específica para sus productos o servicios
2. Ventas
3. Penetración

#### 4. Estudio de factibilidad para abrir oficinas o sucursales en México

##### Segmentos del mercado

A diferencia de otros medios publicitarios, el TELEMARKETING permite un contacto instantáneo, en vivo y bidireccional entre el proveedor y el consumidor. Ahorra las costosas visitas personales, se contactan más prospectos al día y se mantiene satisfechos a los clientes, con base en una buena atención, y la oportunidad de respuesta ante la competencia.

##### **Beneficios del Telemarketing.**

Con el TELEMARKETING se logra:

- Disminuir los gastos de venta al reemplazar las visitas personales por llamadas telefónicas
- Aumentar las utilidades por concepto de ventas al reducir los costos y aumentar los volúmenes de venta, ya que podemos cubrir un mercado más grande.
- Generar nuevos negocios en territorios no cubiertos, por el personal de ventas
- Mejorar el servicio a clientes, mediante un contacto más frecuente.
- Especializar a los vendedores en técnicas de cierre, ya que a través del teléfono se puede prospectar, clasificar y calificar a los clientes.
- Optimizar los gastos de publicidad, por medio de cuentas más prometedoras, ya que se conoce mejor a los consumidores
- Promoción más difundida.
- Responder más rápidamente cuando entre la competencia.
- Controlar mejor las cuentas
- Revivir cuentas inactivas.
- Proporcionar servicio más personalizado
- Extender la fuerza de ventas con costos mínimos
- Investigar el mercado de forma más económica.
- Introducir nuevos productos.
- Mejorar la forma de vender, ya que se evita enfrentarse a la contaminación, el alto precio del transporte y las distancias que son cada vez más grandes.

##### **¿Quiénes lo están utilizando?**

Entre las industrias que observamos que están realizando grandes esfuerzos en Telemarketing tenemos;

- 3M DE MÉXICO
- AEROFLASH
- AMERICAN EXPRESS CO. MÉXICO
- AT&T DE MÉXICO
- BANCOMER
- MULTIVISION y SKY
- COMPAQ COMPUTER MEXICO y DELL COMPUTERS
- TELEVISION AZTECA Y TELEVISA
- HOLIDAY INN

- ESTAFETA MEXICANA, UPS Y FEDEX
- GRUPO FINANCIERO INBURSA
- ITESM
- XEROX MEXICANA
- SKYTEL
- BANAMEX
- PERIODICO EL ECONOMISTA
- NESTLE
- PROCTER & GAMBLE MÉXICO
- KIMBERLY CLARK
- SIX FLAGS
- Entre otros

## **Aplicaciones**

Donde más éxito ha tenido el TELEMARKETING son las ventas corporativas o bien las conocidas como las de negocio a negocio, razón por la cual se ha alejado de otro tipo de industria.

Pero no debemos olvidar que el TELEMARKETING NO comprende solamente ventas por teléfono, sino que estas son una parte de una estrategia global de mercadeo. Es decir, si un producto únicamente puede venderse en persona, así se seguirá vendiendo pero podemos utilizar las otras funciones del TELEMARKETING para volver más productivo a nuestro departamento de ventas, para encontrar a los clientes potenciales del producto para que los vendedores vayan a demostrarlo en una visita que ya no es en frío y por tanto tiene mas probabilidades de cierre.

Es decir con el TELEMARKETING podemos realizar cualquiera de las funciones del ciclo de la venta:

- Prospección, generar posibilidades de venta para desarrollarlas
- Elaboración de Perfiles, investigar a los contactos para comprender a fondo el proceso de la compra
- Clasificación, Seleccionar los posibles clientes para concentrar el esfuerzo de ventas en los de mayor potencial
- Venta, Efectuar y cerrar la venta.
- Servicio, después de la venta seguir atentos al funcionamiento del producto, para conservar al cliente

Todo programa de TELEMARKETING tiene que ser rentable inmediatamente 6 Meses, o a través de un flujo de ventas.

Las utilidades demuestran que el TELEMARKETING entre empresas es mucho más rentable que las ventas telefónicas al consumidor.

No obstante hay que saber usar bien el TELEMARKETING, ya que las tendencias actuales lo imponen porque es una herramienta probada y las empresas que no lo acepten irán cayendo poco a poco.

Por otro lado las agencias que están proporcionando estos servicios, están localizando empresas que realizan básicamente estrategias multicanal, o aquellas que están convencidas de que los sistemas de comercialización deben de cambiar junto con la forma de realizar los negocios.

Aunado al Telemarketing, se están desarrollando otros servicios que van tomados de la mano, y que es importante en este punto tomar en cuenta, ya que el papel que desempeña en la industria es vital; hablamos del correo directo, de las bases de datos, e Internet y que así contemplaríamos los 4 componentes básicos de la mercadotecnia directa.

Así pues existen algunas agencias que se han integrado de manera que ofrecen a los clientes todo un servicio integral, es decir, todos los servicios bajo un mismo techo.

## **Precios**

Debido a la manera en que el Telemarketing se ha desarrollado en nuestro país muchas empresas no saben como contratar este servicio, de ahí la razón de que las agencias, tengan diferentes esquemas para cotizar sus servicios. Básicamente estos los cotizan por tiempo, por resultados, o por riesgo compartido.

- Por tiempo; por hora, por línea, o sea que la agencia dedica a una línea y es atendida por un RVT (Representante de Ventas Telefónicas), en donde las condiciones van desde un mínimo de horas contratadas, o un cargo inicial por el diseño de la campaña. Aquí los precios van desde \$80.00 la hora hasta \$190.00 y los cargos iniciales desde \$19,000.00 hasta \$50,000.00
- Por resultados; se genera un cobro ya sea por contacto, o por registro actualizado dependiendo de la aplicación, y en todos los casos el número de intentos va desde tres hasta cinco intentos por contacto Los precios van desde: \$12.00 por registro actualizado o contacto hasta \$25.00 y de \$70.00 por cita concertada hasta \$200.00
- Por riesgo compartido; en donde la agencia forma parte del sistema de marketing, de la empresa ya que en ese momento comparte el riesgo de la empresa, es decir, se pacta un porcentaje de las ventas, que va desde un 20% hasta un 40%.

## **Tendencias y desarrollos dentro de la industria**

El TELEMARKETING en el mundo se usa en las formas más variadas que podamos imaginar. Muchas compañías del mundo entero están cada vez más conscientes de que el uso del teléfono, de una manera planeada y controlada, como parte integral de su estrategia de ventas y mercadeo, puede impulsar su eficacia, incrementar su rentabilidad y crear ventaja competitiva.

Según estudios realizados por la British Direct Marketing Association (BDMA), alrededor de la mitad de las empresas que poseen más de 10 líneas telefónicas, tienen personal dedicado al mercadeo por teléfono; y cada una de las empresas con más de 20 líneas estaba haciendo un promedio de 78,000 contactos telefónicos mensuales.

Las diferencias en la forma de usar el teléfono tanto cultural como comercialmente, pueden tener una influencia fundamental en el crecimiento de la industria del país del que se trate.

Ahora bien si vamos a hablar de una cultura del teléfono, ningún país se equipara con USA, donde los consumidores consideran este medio como parte muy importante de su vida.

Se estima que en ese país, mas de 400 mil millones de dólares en productos y servicios fueron vendidos por teléfono en 1992 y que participaran mas de 8 millones de profesionales en esta industria para el año 2005

En algunos países de Latinoamérica, el TELEMARKETING es un medio básico de promoción y comunicación, porque es hoy por hoy, la forma de comercialización que más rápido crece en el mundo, ya que ha probado su gran utilidad, tanto para individuos, como para todas las empresas.

El TELEMARKETING es una herramienta empresarial tan cotidiana, que es difícil demarcar el límite entre su uso planeado y organizado para mercadeo por teléfono y su contribución mas adecuada a las actividades de ventas y marketing.

### **Telemarketing en México**

También en nuestro país el TELEMARKETING se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas, porque conocemos nuestra gran extensión territorial, y el costo que se requiere para cubrir todas las plazas importantes, así como para lograr una misma imagen en toda la república.

Igualmente el D.F. presenta problemas que deben tomarse en cuenta para el mejor desempeño de las actividades comerciales, como el tráfico y la densidad de población por m<sup>2</sup>, que complica la labor comercial. Ahora el TELEMARKETING soluciona estos problemas.

El mejor vendedor en el D.F. no puede visitar a más de 4 prospectos al día, y eso si ya tiene la lista de ellos. Si no podemos prescindir de la fuerza de ventas debemos de presentarle a los prospectos que realmente califiquen, para justificar su tiempo y su costo en la calle. Además tendríamos que especializarla en técnicas de cierre básicamente, ya que al fin y al cabo esto es lo más importante. Y por lo que se refiere a las visitas de servicio también se pueden reducir si se atienden por teléfono, de una forma profesional y sistematizada.

Así tenemos resultados bastante satisfactorios, por ejemplo: Multivisión destina el 20% de su presupuesto publicitario al TELEMARKETING con el cual logra el 50% de las ventas, sí el 50%. American Express, Diners Club y otras tarjetas de crédito realizan la investigación de crédito, promoción y comercialización de sus productos y servicios a través de este medio. Algunos distribuidores de equipo de cómputo, utilizan el TELEMARKETING para prospección servicio y atención a clientes con resultados muy positivos.

Además podemos mencionar también a empresas que han sido pioneras en Telemarketing, en nuestro país y que por lo mismo gozan ahora de una posición

envidiable como por ejemplo XEROX, empresa que factura el 50% con su centro de Telemarketing, con 24 posiciones, y que es parte fundamental y esencial de su planeación estratégica.

En la industria turística también tenemos un ejemplo, Grupo Protexa, quien vende un desarrollo de tiempo compartido en Can-Cún, apoyado esencialmente en Telemarketing, y que gracias a este sistema de comercialización colabora en un 70% de las ventas. Pero lo más interesante del caso es que el porcentaje de cierres de un agente es de más del 60%, además de que han logrado reducir el ciclo de la venta hasta en un 50%, e incrementado su imagen por ofrecer un servicio más profesional en esta industria.

En lo que se refiere a servicios esta también ESTAFETA MEXICANA que ha un año de haber comenzado una operación de este tipo con una posición, facturo en 1994 por su centro de Telemarketing, mas de \$800,000.00. Esta estrategia obedece a que este centro represente para finales de 2002 mas de una cuarta parte de las ventas.

Ya es hora de cambiar nuestro enfoque sobre mercadotecnia, porque los tiempos y las condiciones han cambiado. Los empresarios de los años 70 que no tuvieron a su alcance elementos tan poderosos, no pueden seguir esperando a que los estadounidenses vengan a enseñares. Es tiempo de usar a nuestro favor la nueva tecnología.

Y aunque todavía despierta entre los empresarios gran escepticismo, porque no ha habido gran difusión de sus características reales, el TELEMARKETING parece destinado a tener un éxito verdaderamente grande, sobre todo si se usa como parte integral de la estrategia de ventas y mercadotecnia. Las empresas que pasen por alto esta oportunidad, corren el gran riesgo de perder.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Planteamiento del problema:**

Que tan efectivos son los medios de reclutamiento en la estabilidad y motivación del personal en el ramo del Telemarketing?

#### **3.2 Hipótesis:**

**H1:** Los avisos en diarios y revistas son los medios que permiten reclutar a un personal más estable y motivado en el ramo del Telemarketing.

#### **3.3 Variables:**

La variable independiente es: Los medios de reclutamiento

Las variables dependientes son: La rotación y la motivación.

#### **3.4 Diseño utilizado:**

Nuestra investigación es de carácter no experimental del tipo Expost-facto, ya que se utilizó sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hizo en esta investigación es observar los medios de reclutamiento, la estabilidad y la motivación de los trabajadores como se den en su contexto natural, para después analizarlos.

#### **3.5 Sujetos, universo y muestra:**

##### **Sujetos.**

La investigación se va a realizar en las empresas, específicamente del giro de Telemarketing en el DF. A las personas encargadas del departamento de Recursos humanos.

##### **Universo.**

Cabe mencionar que según información del Instituto Mexicano de Telemarketing en el DF hay aproximadamente 236 empresas que se dedican a este giro.

##### **Muestra.**

Nuestra muestra consta de 30 empresas La muestra fue tomada de los diferentes medios en donde se publicaban (anuncios en periódicos, revistas, Internet, etc.).

A los sujetos que se les aplicó el cuestionario generalmente eran los encargados de Recursos humanos (cabe mencionar que la gran mayoría eran mujeres) y oscilaban entre los 23 y 30 años aproximadamente.

### 3.6 Instrumento de medición.

El instrumento de medición que se utilizó en el proceso de investigación es un cuestionario que mide las actitudes y tendencias de las empresas al momento de reclutar a su personal.

El cuestionario fue elaborado por nosotros, y no se utilizó ningún método para comprobar su confiabilidad ni validez.

El cuestionario consta de 30 preguntas, de las cuales se pretenden medir, los siguientes Puntos:

1. Reclutamiento (de la preg. 1-5)
2. Motivación y (de la preg. 6-15)
3. Rotación (de la preg. 16-30)

Se contemplaron dos tipos de preguntas, Unas fueron preguntas cerradas con Diferentes alternativas, por ejemplo:

Se quería saber que medio de reclutamiento les ha sido más útil. Y según la teoría los más utilizados son el periódico, folletos y boletines. Entonces nosotros decidimos poner 5 alternativas.

- a) El periódico
- b) Recomendaciones
- c) Universidades
- d) Folletos y boletines
- e) El Internet

Y las otras fueron medidas en la escala de Likert. Por ejemplo:  
Se quería saber como estaba la motivación del personal, y se afirmo:

Su personal llega puntual a su trabajo

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

Así el sujeto podía decidir cual de las opciones le era más apropiada según el caso.

Los ítems que se realizaron para cada una de las variables son:

#### **Reclutamiento**

Aquí era necesario saber.

- El medio más utilizado (pregunta 1)
- La periodicidad (pregunta 2)
- El día más apropiado (pregunta 3)

- Las dificultades que se tienen para reclutar (pregunta 4)
- Y el puesto más difícil de reclutar (pregunta 5)

Para tal apartado se considero utilizar preguntas cerradas con varias alternativas, las cuales se pusieron de acuerdo al marco teórico.

### **Motivación del trabajador (según la percepción de las empresas)**

Aquí era necesario saber por medio de preguntas no tan directas sobre la motivación de su personal. Por ejemplo:

- Puntualidad, (pregunta 6)
- Gusto por el trabajo. (pregunta 7)
- Asistencia, (pregunta 8)
- Su personal se queda después de su hora de trabajo (pregunta 9)
- Participación en programas de incentivos, (pregunta 10)
- Comunicación, (pregunta 11)
- Participación hacia la empresa (pregunta 12)
- Los desmotivantes mayores como son: rutina de trabajo, miedo al despido, ambiente de trabajo. (Preguntas 13,14 y 15)

Para tal caso se considero utilizar preguntas en la escala Likert.

### **Rotación**

Aquí es necesario saber que es lo que esta causando la rotación tan elevada. Por la tanto se contempló:

- El tipo de liderazgo del coordinador (pregunta 16)
- La lealtad del trabajador (pregunta 17)
- Como se genera compromiso entre los empleados (pregunta 18)
- La prioridad del trabajador al mantenerse en un empleo (pregunta 19)
- El tiempo que permanecen los empleados en la empresa (pregunta 20)
- Que elementos son (os mas importantes para los empleados al aceptar el empleo (pregunta 21)
  - Los aspectos que han notado en el personal que es estable (pregunta 22)
  - Como se evita la alta rotación (pregunta 23)
  - El proceso de inducción es adecuado (pregunta 24)
  - El salario ha sido un elemento principal para que el personal sea estable (pregunta 25)
  - Las atenciones ha sido un elemento principal para que el personal sea estable. (Pregunta 26)

Por otra parte también era importante contemplar el genero y el estado civil y puesto de los trabajadores en la rotación de personal.

- Los hombres son más estables que las mujeres (pregunta 27)
- Las personas casadas son más estables que las solteras (pregunta 28)
- El personal directivo es más estable que el operativo (pregunta 29)

Y por ultimo se realizó una pregunta del entorno económico del país (un agente externo) el cual pudiera estar influenciando a la rotación.

- La escasez del trabajo hace al personal más estable (pregunta 30)

El cuestionario que se les aplico se imprimió de forma horizontal (con la finalidad de que abarcara mas preguntas) y al entregárselos no se les hiciera tan largo a los sujetos y obviamente también para reducir costos. Quedando así en 3 hojas.

Se establecerá una tabla de códigos (ver tabla 1)

Los resultados aparecerán en una matriz de datos (Ver Tabla 2) en donde traerá preguntas y sujetos, obviamente aparecerán en forma de códigos.

De la pregunta 1 a la 5 (del cuestionario aplicado) estarán medidas a través de frecuencias, así como de la 17 a la 21 (Ver análisis de datos); y las restantes son de la escala de Likert (Ver Tabla 2)

### **3.7 Procedimientos:**

Se contactaron 30 empresas del giro del Telemarketing, unas fueron las que ya conocíamos por ciertas circunstancias y otra? se tomaron de los diferentes medios en donde se publicaban (anuncios en periódicos. revistas, Internet,).

Fuimos directamente a las empresas y se les entrego un cuestionario en el cual se les explicaba el procedimiento a seguir para su pronta respuesta. En algunas ocasiones se tuvieron que hacer citas previas para la entrada hacia la empresa, otras simplemente fuimos y nos atendieron amablemente.

La gran mayoría de las empresas contesto el cuestionario al instante, ya que se les explicaba la finalidad del mismo, otras dijeron que luego fuéramos por el cuestionario y solo una dijo que no podía contestar el cuestionario por falta de tiempo (lo cual tuvimos que buscar otra empresa).

También pudimos observar que la mayoría de las ofertas de trabajo (de Telemarketing) se encuentran ubicadas en las delegaciones Miguel Hidalgo y Álvaro Obregón. Y que lo que mas comercializan por medio del Telemarketing son productos financieros (como son las Tarjetas de crédito, departamentales, seguros, etc.) y servicios (como Internet. Telefonía, televisión de paga, etc.)

A continuación mostraremos los resultados obtenidos:

En la siguiente página se mostrará una tabla (1) en donde se especificará la codificación de las preguntas de la escala Likert.

Y en la tabla (2) se mostrara la matriz de resultados, donde se observara la moda, mediana, y desviación estándar.

Y finalmente tendremos las tablas de frecuencias de las preguntas de opción múltiple.

# RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

(VER ARCHIVO DE EXEL)

TABLA 1

**Codificación de las preguntas (escala likert) del cuestionario de medios de reclutamiento .**

Preguntas:

	1	2	3	4	5
6.- Su personal llega puntual a su trabajo					
7.- Su personal realiza con gusto su trabajo					
8.- Su personal casi no falta a su trabajo					
9.- Su personal se queda después de su hora de trabajo					
10.- Su personal participa en los programas de incentivos					
11.- Su personal tiene una comunicación adecuada con sus jefes inmediatos					
12.- Su personal tiene una alta participación hacia la empresa					
13.- El factor más desmotivante de sus empleados es la rutina de trabajo					
14.- El factor más desmotivante de sus empleados es miedo al despido					
15.- El factor más desmotivante de sus empleados es el mal ambiente de trabajo					
16.- ¿Considera que el tipo de liderazgo que ejerce el coordinador influye en la rotación de personal?					
24.- ¿El personal que se contrata y pasa el proceso de inducción generalmente se queda en la empresa?					
25.-El salario que se ofrece a los empleados ha sido un elemento principal para que el personal sea estable					
26.- Las atenciones que se tienen hacia los empleados han hecho más larga su permanencia en la empresa					
27.- Los hombres son más estables que las mujeres					
28.- Las personas casadas son más estables que las solteras					
29.- El personal directivo es más estable que el operativo					
30.- La escasez de trabajo hace al personal más estable					
	1	Muy de acuerdo			
	2	De acuerdo			
	3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo			
	4	En desacuerdo			
	5	Muy en desacuerdo			

TABLA 2 (escala likert)

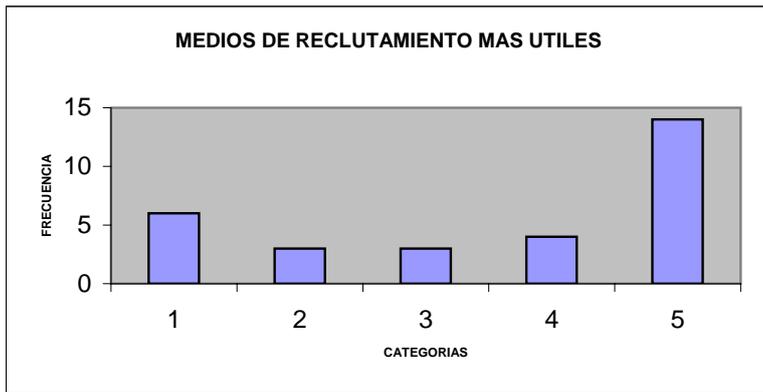
ANÁLISIS DE DATOS: MATRIZ DE DATOS (RESULTADOS)

Sujetos / Preguntas	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	24	25	26	27	28	29	30	MEDIA (PROMEDIO)	MEDIANA	MODA	DESVIACION ESTÁNDAR
1	3	2	2	3	2	1	2	3	1	2	1	1	5	3	1	1	3	1	2	2	1	1,1
2	1	2	2	5	2	1	2	3	5	1	4	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2	1,2
3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	0,6
4	2	2	2	5	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	0,8
5	2	1	2	1	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	0,8
6	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	0,5
7	2	2	2	4	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	3	2	2	3	0,7
8	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	0,5
9	2	2	2	4	2	2	2	4	5	2	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	2	1,0
10	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	0,5
11	1	1	3	1	3	1	3	2	3	4	3	2	5	3	3	2	2	2	2	2	2	1,1
12	2	1	3	3	2	1	3	1	3	4	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	0,8
13	3	2	2	4	3	2	2	4	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	0,7
14	2	2	3	5	3	2	1	3	2	2	5	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	1,1
15	2	2	2	2	2	2	1	4	4	3	4	2	3	1	3	3	2	3	2	3	3	0,9
16	3	2	3	4	2	2	2	4	5	1	4	2	4	1	2	3	2	3	2	3	3	1,1
17	3	4	1	4	5	2	2	3	5	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1,2
18	4	3	1	4	2	2	3	5	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	1,2
19	2	3	2	2	3	2	3	2	5	1	3	2	2	2	2	4	3	4	2	2	4	1,0
20	2	2	2	5	2	1	1	1	3	1	5	2	3	3	3	5	2	5	2	2	5	1,5
21	2	1	1	4	1	2	2	3	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	2	3	3	0,9
22	2	3	1	4	1	2	1	4	3	2	2	1	2	3	3	2	2	4	2	2	4	1,0
23	1	2	1	3	2	1	3	4	3	5	2	2	2	3	1	2	1	3	2	2	3	1,1
24	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	4	2	1	2	2	2	2	0,8
25	2	1	2	2	2	3	2	4	4	4	2	3	2	4	4	2	2	2	2	2	2	1,0
26	2	2	2	3	2	2	2	5	4	3	3	3	4	4	3	2	1	4	2	2	4	1,0
27	2	2	2	3	3	2	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	2	2	4	0,8
28	2	2	2	3	3	3	2	2	4	4	2	3	2	4	2	3	1	3	2	2	3	0,8
29	1	2	4	3	2	2	1	3	5	4	3	3	2	1	3	3	2	3	2	2	3	1,1
30	1	1	3	2	2	1	1	3	5	4	2	3	3	1	3	3	3	4	2	2	4	1,2
<b>PROMEDIO</b>	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	
<b>MEDIANA</b>	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	
<b>MODA</b>	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	
<b>DESVIACION ESTÁNDAR</b>	0,7	0,7	0,7	1,13	0,7	0,6	0,67	0,96	1,1	1,11	1,04	0,6	1	1	1	0,82	0,74	0,9				

**FRECUENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.**

1.- ¿Que medio de reclutamiento le han sido mas utiles?

	FRECUENCIA	
1 El periodico	III I	6
2 Recomendaciones	III	3
3 Universidades	III	3
4 Folletos y boletines	IIII	4
5 El internet	IIII IIII	14
	SUMA	30



2.- ¿Cada cuanto publica un aviso de reclutamiento de personal?

	FRECUENCIA	
1 Cada 15 dias	III I	6
2 Una vez al mes	III	3
3 Tres veces a la semana	IIII IIII	13
4 Dos veces a la semana	IIII	4
5 Una vez a la semana	IIII	4
	SUMA	30



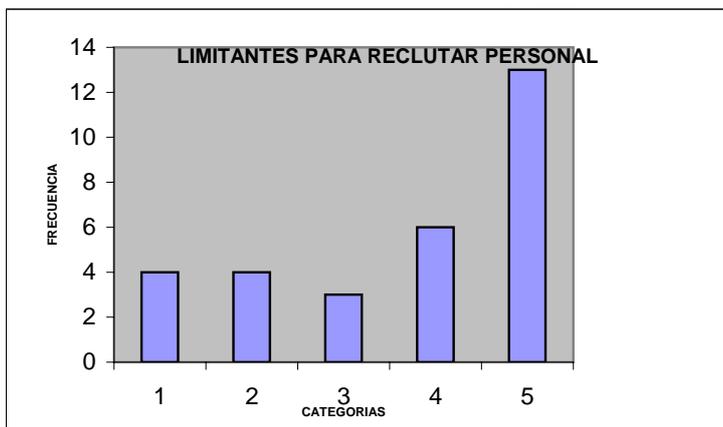
3.- ¿Según su experiencia cuales son los días mas apropiados para publicar un aviso de reclutamiento?

	FRECUENCIA	
1 El lunes	IIII IIII III	13
2 El martes	IIII II	7
3 Miercoles y jueves	I	1
4 Viernes y sabado	II	2
5 Domingo	IIII II	7
	SUMA	30



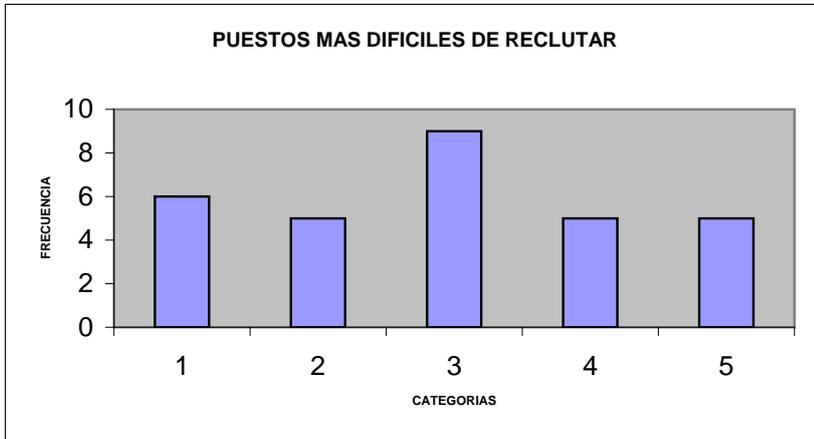
4.- ¿Han encontrado alguna de las siguientes limitantes para reclutar el personal?

	FRECUENCIA	
1 Edad	IIII	4
2 Sexo	IIII	4
3 Estado civil	III	3
4 Escolaridad	IIII I	6
5 Falta de compromiso	IIII IIII III	13
	SUMA	30



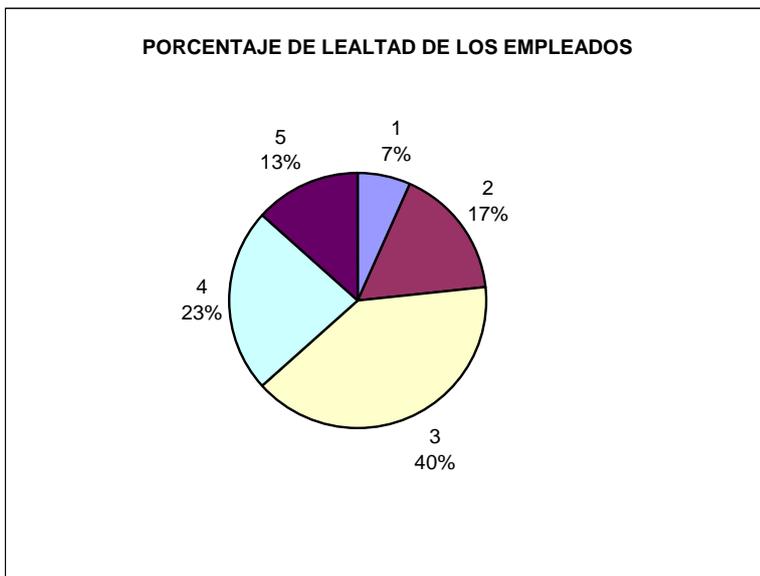
5.- ¿Qué puesto es el mas dificil de reclutar?

	FRECUENCIA	
1 Obreros	III I	6
2 Administrativos	III	5
3 Ventas	III IIII	9
4 Tecnologia	III	5
5 Directivos	III	5
	SUMA	30



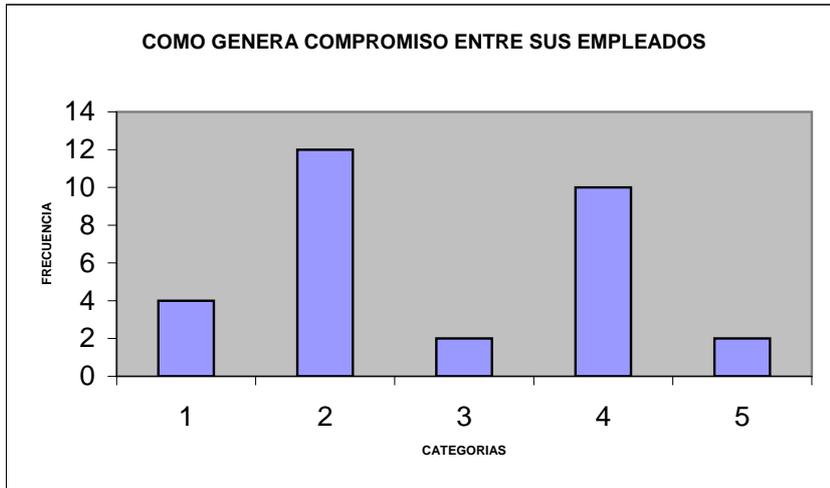
17. ¿En que porcentaje considera que sus empleados son leales?

	FRECUENCIA	
1 100% leales	II	2
2 90-80 % leales	III	5
3 70-60% leales	III IIII II	12
4 50-40% leales	III II	7
5 Menos del 40 %	III	4
	SUMA	30



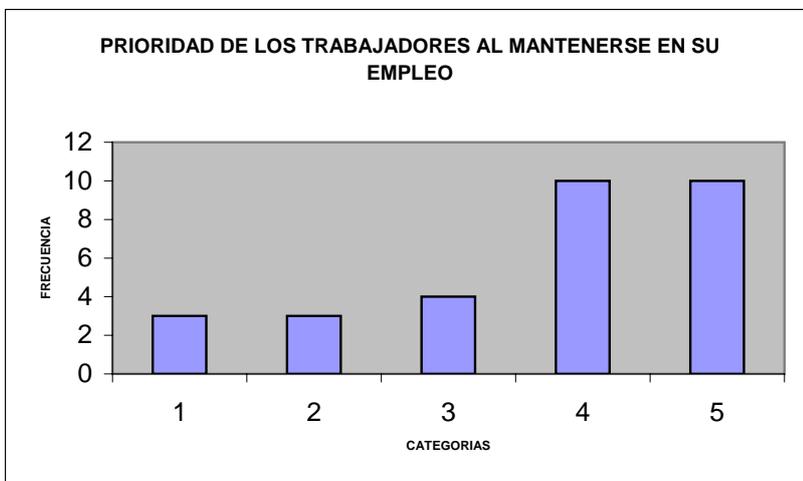
18. ¿Cómo genera compromiso entre sus empleados?

	FRECUENCIA	
1 Dandoles capacitacion	III	4
2 Dandoles incentivos	IIII IIII II	12
3 Desarrollando lideres	II	2
4 Con un comunicación adecuada	IIII IIII	10
5 Dandoles mas responsabilidad	II	2
SUMA		30



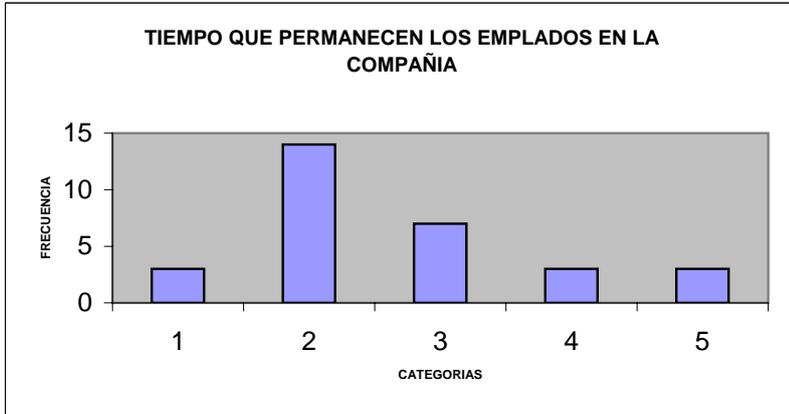
19. ¿Cuál cree usted que es la prioridad de los trabajadores al mantenerse en su empleo?

	FRECUENCIA	
1 Su desarrollo como persona	III	3
2 Metas personales	III	3
3 Convencimiento de lo que hace	IIII	4
4 Compensacion	IIII IIII	10
5 El salario	IIII IIII	10
SUMA		30



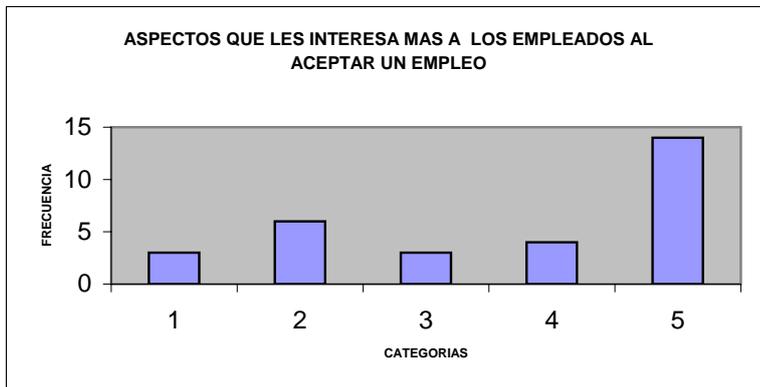
20. ¿Por cuánto tiempo pertenecen sus empleados en su compañía?

	FRECUENCIA	
1 Un año	III	3
2 Menos de 1 año	IIII IIII IIII	14
3 Entre 2-3 años	IIII II	7
4 Entre 4-5 años	III	3
5 Mas de 5 años	III	3
	SUMA	30



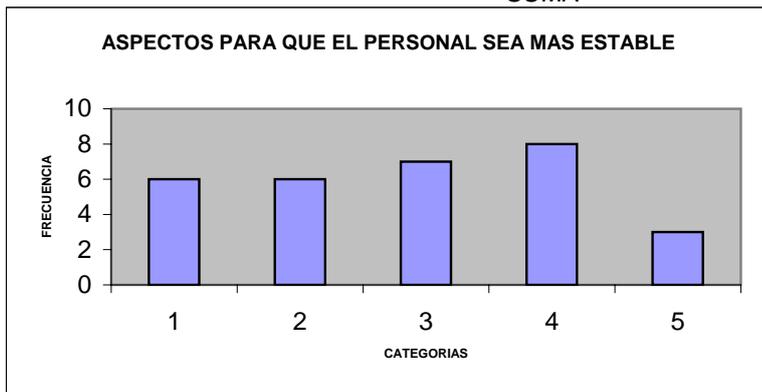
21.-¿Cuál de los siguientes aspectos les interesa mas a sus empleados al momento de aceptar su emple

	FRECUENCIA	
1 Salario	III	3
2 Prestaciones	IIII I	6
3 Imagen de la empresa	III	3
4 Plan de carrera	IIII	4
5 Horario	IIII IIII IIII	14
	SUMA	30



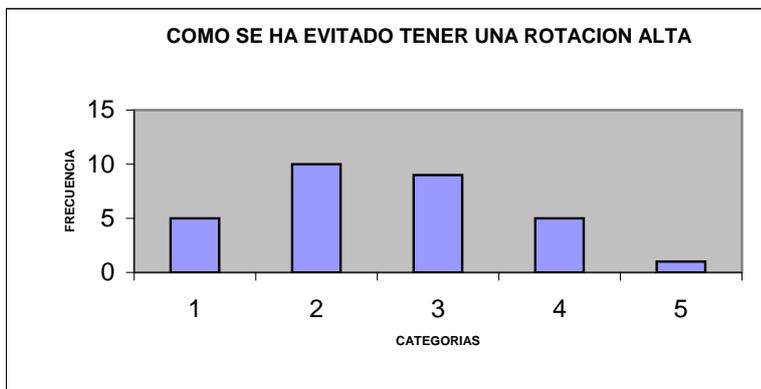
22. ¿Qué aspecto ha tenido el personal para tener una estabilidad en la empresa?

	FRECUENCIA	
1 El sueldo que se ofrece	III I	6
2 Los bonos e incentivos que se dan	III I	6
3 La flexibilidad de las politicas	III II	7
4 Buena comunicación que hay	III III	8
5 Comprometiendolo mas a la empresa	III	3
	SUMA	30



23. ¿Cómo se ha evitado que la empresa no tenga una rotacion de personal muy elevada?

	FRECUENCIA	
1 Con el sueldo que se ofrece	III	5
2 Con los bonos e incentivos que se dan	III III	10
3 Con la flexibilidad de las politicas	III IIII	9
4 Con buena comunicación que hay	III	5
5 Comprometiendolo mas a la empresa	I	1
	SUMA	30



## 4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La interpretación de los datos obtenidos se va a hacer de acuerdo a lo que se quería medir; es decir, va a hacer una interpretación por bloques, así tenemos que son 3 factores a considerar:

- El reclutamiento que consta de la pregunta 1 a la 5 del cuestionario.
- La motivación de los empleados que consta de las preguntas 6 a la 15 del cuestionario
- Y por ultimo la rotación en la empresa que consta de la pregunta 16 a la 30 respectivamente.

### **Reclutamiento.**

Como se puede observar en las graficas de análisis de datos el medio que mas utilizan estas empresas es el Internet y segundo lugar esta el periódico,

En cuanto a la periodicidad con la que se publican, tenemos que son cada 3 veces a la semana; estamos hablando que como el medio mas utilizado es el Internet es en este en donde se publican tres veces a la semana, esto también conlleva en que esta tecnología esta abarcando tanto a las empresas como a los usuarios y que cada día más es un uso mas frecuente por ambos lados.

Los días más apropiados para publicar un aviso de reclutamiento es el día lunes, probablemente por el hecho de que es el inicio de la semana y en segundo lugar son los martes y domingos.

Una de las mayores limitantes que se han encontrado las empresas para reclutar a su personal ha sido la falta de compromiso, aquí muy probablemente se pueda deber a que el puesto es rutinario y a lo mejor porque generalmente son estudiantes de medio tiempo, lo cual implica que no están de lleno en el trabajo.

Se puede dar cuenta que el personal mas difícil de contratar son los puestos de ventas, ya que en estos puestos los perfiles son muy estrictos y complejos, en segundo lugar es el puesto de obreros tal vez porque el trabajo es muy pesado físicamente.

### **Motivación.**

En cuanto a la motivación de los empleados según las empresas esta bien, ya que en cuanto a puntualidad la mayoría estuvo de acuerdo en que el personal llega puntual, también en que hacen con gusto su trabajo, así como la asistencia.

La mayoría no quiso opinar al momento de preguntarles si su personal se quedaba después de su hora de trabajo, ya que la categoría que más se repitió fue la 3 (ni en acuerdo ni en desacuerdo).

En cuanto a participación en programas de incentivos, comunicación adecuada con sus jefes inmediatos y alta participación hacia la empresa es favorable ya que la mayoría estuvo de acuerdo en que su personal si lo lleva a cabo.

Por ultimo hubo tres afirmaciones que se les hacia y eran que si el factor mas desmotivante era:

- 1.- La rutina de trabajo
- 2.- Miedo al despido y
- 3.- El mal ambiente de trabajo

En donde la mayoría de las empresas estuvo ni en acuerdo ni en desacuerdo, aquí muy probablemente las empresas creen que no se debe a ninguna de las tres, o a lo mejor a la combinación de las tres, o a lo mejor simple y sencillamente no lo saben o se lo atribuyan a otro factor que cause la desmotivación de sus empleados.

### **Rotación.**

En cuanto a la rotación las empresas creen que el liderazgo que ejerce el coordinador si influye en la rotación del personal.

En cuanto a la lealtad de los empleados se observo que el 40% de los encuestados considera que sus empleados tienen entre el 70-60% de lealtad hacia la empresa.

La mayoría de las empresas han logrado que sus empleados se comprometan mas a través del otorgamiento de incentivos, sin dejar atrás lograr una comunicación adecuada entre sus empleados.

Según las empresas una de las prioridades más importantes para los empleados es el salario y la compensación al momento de aceptar un empleo.

Que la mayor parte de los empleados no permanecen mas de un año en una empresa, probablemente porque en ese lapso se le presentan mejores ofertas, se acaban las campañas y/o proyectos que se tenían, etc.

Las empresas consideran que los dos aspectos más importantes que los empleados consideran al aceptar el empleo son: el horario y las prestaciones que otorga la empresa.

Las empresas han observado que para que se propicie una estabilidad dentro de la empresa han propiciado una buena comunicación y la flexibilidad de las políticas.

Y que los dos puntos mas importantes que han ayudado a que no haya tanta rotación de personal son: los bonos e incentivos que se otorgan acompañado de la flexibilidad en las políticas

También están de acuerdo que el personal que se contrata y pasa el proceso de inducción generalmente se queda en la empresa, que el salario que se ofrece es un factor más para que el personal sea estable.

No están de acuerdo ni en desacuerdo al hecho de que si se les brinda más atenciones a sus empleados se pueda mejorar la estabilidad.

No están de acuerdo ni en desacuerdo en que los hombres sean mas estables que las mujeres, ya que para las empresas es indistinto. Sin embargo si están de acuerdo al hecho de que las personas casadas son más estables que las solteras.

Las empresas consideran que el personal directivo es más estable que el operativo, y que la escasez de trabajo no precisamente hace que el personal sea más estable.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de nuestra investigación es determinar que tan efectivos son los medios de reclutamiento en la estabilidad y motivación del personal, cabe mencionar que solo se incluyen las empresas del giro de Telemarketing, esto es porque como ya lo habíamos mencionado antes nosotros con nuestra experiencia laboral notamos que en este tipo de empresas hay bastante rotación de personal, de ahí nuestra inquietud de llevar a cabo esta investigación.

A cuantos de nosotros nos han hablado para ofrecernos una tarjeta de crédito, sistema de televisión de paga, hacemos una encuesta, e inclusive para cobrarnos, sin contar las veces que hemos hablado para que nos den de baja un servicio, reportar la tarjeta de crédito perdida o robada, atención a clientes de cualquier empresa, etc. Por ambos lados estamos hablando de empresas de Telemarketing.

Como toda investigación que se lleva a cabo se hayan dificultades y retos que sin lugar a dudas teníamos que enfrentar para poder llegar al objetivo de la investigación.

Sin más preámbulo comenzaremos a mencionar las conclusiones a las que hemos llegado basado en los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados.

- El medio de reclutamiento que mas utilizan este tipo de empresas es el Internet con un 46.66% de la muestra (30), quedando en segundo lugar el periódico con un 20%, en tercer lugar folletos y boletines con un 13.33% y un cuarto lugar empate con universidades y recomendaciones con un 10% ambas.
- La periodicidad con la que se publican son tres veces a la semana, obviamente es en Internet.
- Y los días que se publican con mayor frecuencia es el día lunes.
- Según las empresas la mayor limitante que se han encontrado para reclutar al personal es la falta de compromiso. Tal vez porque el perfil que ellos solicitan es en su mayoría joven, o tal vez porque las políticas establecidas en este tipo de empresas no son flexibles
- Para este tipo de empresas el puesto mas difícil de reclutar es al personal de ventas, ya que en su mayoría este tipo de perfil es muy difícil de encontrar (se sobrentiende que estamos hablando de ventas telefónicas)
- Con respecto a la motivación del trabajador pudimos encontrar que la puntualidad, el gusto por su trabajo, la participación en incentivos y la comunicación con jefes inmediatos son favorables. Cabe mencionar que la puntualidad, asistencia y la participación de incentivos esta influenciada por los descuentos / aumentos de su salario y por lo tanto no podemos concluir con estos factores que el trabajador este motivado sino que simplemente es algo muy importante para su salario.
- Y con respecto al tiempo que se queda el trabajador después de su hora de trabajo, al factor mas desmotivante es la rutina de trabajo, es miedo al despido y al mal ambiente de trabajo la gran mayoría se encontró renuente a contestar a favor o en contra sino que sus respuestas fueran neutras. Esto probablemente porque a lo mejor sea otro factor que nosotros no incluimos o es algo que todavía no han descubierto, pero de que hay un factor que desmotiva al personal lo hay (por eso hay mucha rotación)
- Por otro lado la rotación del personal que se refleja de las preguntas 16-30, con respecto al liderazgo que ejerce el coordinador este si influye en la rotación de

personal, y generalmente cuando el personal pasa el proceso de inducción se quedan, y según las empresas el salario si es un factor principal para que el personal sea estable.

- En cuanto al género (femenino/masculino) las empresas no consideraron que sea un factor importante para la estabilidad.
- Y en cuanto su situación civil (soltero/casado) están de acuerdo a que los casados si son mas estables que lo solteros.
- La gran mayoría de las empresas estuvieron de acuerdo que el personal directivo es más estable que el operativo.
- Y finalmente la escasez de trabajo no ha sido un factor para que el personal sea estable. Esto se puede justificar por el alto desempleo que existe en el país, ya que las personas prefieren en muchas ocasiones estar desempleados y/o auto emplearse en el mercado informal, en vez de obtener salarios muy bajos que en ocasiones no alcanza ni para lo indispensable.

Es importante señalar que las empresas del giro del telemarketing se están expandiendo cada día mas, que es una industria que cuentan con tecnologías muy avanzadas y con técnicas de mercadeo diferentes, por esto también es importante señalar que buscan a un personal muy especializado de nivel medio hacia arriba y el hecho de que su mejor medio o no hablemos del mejor sino del que mas utilizan sea el Internet desde aquí ya esta siendo selectivos, porque no todos tenemos acceso a esa tecnología,

Hoy sabemos que la computadora es la gran herramienta del siglo XXI, al grado que sin ella no podría mantenerse en pie gran parte de lo que conocemos hoy como mundo civilizado. Sin embargo en México todavía hay mucha gente que no tiene acceso tan fácil a ella, es decir sin que le genere un costo, y a pesar de que estas empresas utilicen el Internet como medio de reclutamiento, no deja de haber revistas especializadas y periódicos exclusivos en ofertas de trabajo que mucha gente utiliza.

Ya con lo antes mencionado solo nos resta decir que este trabajo fue una experiencia grata porque se hizo todo el esfuerzo que estaba en nuestras manos, también podemos decir que lo que concluimos no es todo en materia de reclutamiento y selección, ya que probablemente haya factores que no pudimos ver y que también influyan a esta investigación, pero esta será materia de investigaciones futuras (harinas de otro costal).

## BIBLIOGRAFIA

- HERNANDEZ SAMPIERI “METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION”. 2DA. EDICION MEXICO 1998 EDIT. MC.GRAW- HILL
- CHIAVENATO IDALBERTO EN “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” 2DA EDICIÓN. EDIT MC GRAW-HILL1 MEXICO 1995.
- ARIAS GALICIA FERNANDO EN ”ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” EDITORIAL TRILLAS MÉXICO 1994
- JORGE A. QUINO EN “RECURSOS HUMANOS” SEGUNDA EDICIÓN EDIT. MACCHI 1996
- RAMON DE LUCAS ORTUETA EN “TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL” QUINTA EDICION EDIT LIMUSA 1988
- WILLIAM B. WERTHER ,JR, Y HEITH DAVIS. EN “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS” 4TA EDICION EDIT. MC GRAW HILL MEXICO 1995.
- DALTON E. MCFARLAND “ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL TEORÍA Y PRACTICA” EDIT. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA MÉXICO 1990.
- PAUL PIGORS Y CHARLES A. MYERS ”ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL” UN PUNTO DE VISTA Y UN MÉTODO EDIT. CONTINENTAL 1977.
- COBACH. EN “RECURSOS HUMANOS I” EDIT. COBACH 4TA EDICION MÉXICO.
- MORA CONSUELO Y OTROS. “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” EDIT. UNISON MÉXICO 1996.
- PAGINA DE INTERNET: <http://www.egaservicios.com/telemarketing.html>

# APENDICES

## APENDICE A:

Se realizo un cuestionario de 30 preguntas las cuales están estructuradas en tres apartados las primeras 5 son de **reclutamiento**, de la pregunta 6 a la 15 contemplan la **motivación del trabajador** y por ultimo de las 16 a la 30 **la rotación del personal**.

En el encabezado del cuestionario vienen los datos generales de las empresas que contestaran el cuestionario.

### CUESTIONARIO DE MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Somos estudiantes de la UAM-I estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesina profesional acerca de los medios de reclutamiento.

Quisiéramos pedir de su ayuda para que conteste unas preguntas que no le llevara mucho tiempo.

Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Producto(s) que comercializa(n): \_\_\_\_\_

Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_

Ubicación de la empresa: \_\_\_\_\_

1.-¿Que medio de reclutamiento le han sido mas útiles?

- a) El periódico
- b) Recomendaciones
- c) Universidades
- d) Folletos y boletines
- e) El Internet

2.- ¿Cada cuanto publica un aviso de reclutamiento de personal?

- a) Cada 15 días
- b) Una vez al mes
- c) Tres veces a la semana
- d) Dos veces a la semana
- e) Una vez al a semana

3.- ¿Según su experiencia cuales son los días mas apropiados para publicar un aviso de reclutamiento?

- a) El lunes
- b) El martes
- c) Miércoles y jueves
- d) Viernes y sábado
- e) Domingo

4.- ¿Han encontrado alguna de las siguientes limitantes para reclutar al personal?

- a) Edad
- b) Sexo
- c) Estado civil
- d) Escolaridad
- e) Falta de compromiso

5.- ¿Qué puesto es el mas difícil de reclutar?

- a) Obreros
- b) Administrativos
- c) Ventas
- d) Tecnología
- e) Directivos

6.- Su personal llega puntual a su trabajo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

7.- Su personal realiza con gusto su trabajo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

8.- Su personal casi no falta a su trabajo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

9.- Su personal se queda después de su hora de trabajo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

10.- Su personal participa en los programas de incentivos.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

11.- Su personal tiene una comunicación adecuada con sus jefes inmediatos.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

12.- Su personal tiene una alta participación hacia la empresa.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

13.- El factor mas desmotivante de sus empleados es la rutina de trabajo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

14.- .- El factor mas desmotivante de sus empleados es miedo al despido.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

15.- El factor mas desmotivante de sus empleados es el mal ambiente de trabajo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

16.-¿Considera que el tipo de liderazgo que ejerce el coordinador influye en la rotación del personal ?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

17.-¿En que porcentaje considera que sus empleados son leales?

- a) 100% leales
- b) 90-80% leales
- c) 70-60% leales
- d) 50-40% leales
- e) menos de 40 %

18.-¿Cómo genera compromiso entre sus empleados?

- a) Dándoles capacitación.
- b) Dándoles incentivos.
- c) Desarrollando líderes.
- d) Con una comunicación adecuada.
- e) Dándole más responsabilidad.

19.-¿Cuál cree usted que es la prioridad de los trabajadores al mantenerse en un empleo?

- a) Su desarrollo como persona
- b) Metas personales
- c) Convencimiento de lo que hace
- d) Compensación
- e) El salario

20.- ¿Por cuánto tiempo permanecen sus empleados en su compañía?

- a) 1 año
- b) Menos de 1 año
- c) Entre 2 y 3 años
- d) Entre 4 y 5 años

e) Mas de 5 años

21.- ¿Cuál de los siguientes aspectos les interesa mas a sus empleados al momento de aceptar un empleo?.

- a) Salario
- b) Prestaciones
- c) Imagen de la empresa
- d) Plan de carrera
- e) Horario

22.-¿Qué aspectos ha tenido el personal para tener una estabilidad en la empresa?

- a) Las prestaciones que se tienen
- b) EL interés que se tiene por el
- c) Un futuro asenso
- d) El salario
- e) El buen ambiente

23.- ¿Cómo se ha evitado que la empresa no tenga una rotación de personal muy elevada?

- a) Con el sueldo que se ofrece
- b) Con los bonos e incentivos que sedan
- c) Con la flexibilidad de las políticas
- d) Con buena comunicación que hay
- e) Con prometiando lo mas a la empresa

24.-¿El personal que se contrata y pasa el proceso de inducción generalmente se queda en la empresa?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

25.- El salario que se ofrece a los empleados ha sido un elemento principal para que el personal sea estable

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

26.-Las atenciones que se tienen hacia los empleados ha hecho mas larga su permanencia en la empresa.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

27.- Los hombres son más estables que las mujeres

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

28.- Las personas casadas son más estables que las solteras

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

29.- El personal directivo es más estable que el operativo

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

30.- La escasez de trabajo hace al personal más estable

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## **APENDICE B:**

### **LISTA DE EMPRESAS CONTACTADAS.**

Se nos hizo importante incluir a las empresas que colaboraron con este trabajo y de antemano darles nuestro más sincero agradecimiento ya que sin ellas esto no podría ser posible. No consideramos que estemos faltando al anonimato de las empresas si no por el contrario se les brinda un espacio en esta tesina.

Cualquier empresa que este mencionada en este anexo y quisiera una copia de este trabajo con gusto se le facilitara.

1. TELECONTACTO
2. TELEPERFORMANCE
3. TELETECH
4. GRUPO SITEL
5. INTERACTIVE
6. ESXER
7. AMA
8. ATENCIÓN TELEFÓNICA
9. CRM
10. ENCOADRE
11. CALL MASTER
12. KELLY SERVICES
13. ALIA
14. MASTER WORK
15. OSA TEC CONSULTORES SA DE CV
16. SKY
17. PRICE SHOES
18. ALTO NIVEL EMPRESARIAL
19. TELMARK
20. MATEOS MARTINEZ VILLEGAS Y CIA SA
21. STAFFING PERSONAL
22. EXTENSIÓN CORPORATIVA
23. HUMAN BEST SERVICE SA DE CV
24. CREDITO FAMILIAR
25. MAS-TV
26. TELEREC
27. SERVICIOS PROFESIONALES DE TELEMARKETING
28. ATENTOS
29. AUDICEL
30. IXE

