

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Psicología

Programa de Licenciatura

Trabajo final para optar por el grado de Licenciatura en Psicología

La influencia del proceso de reclutamiento y selección en relación a la rotación del personal en la organización Van Ru International para el año 2008.

Fiorella Fonseca Villanea

2009

Tabla de contenidos

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 ANTECEDENTES.....	8
➤ <i>Cuadro 1: Evolución de la Psicología de las Organizaciones a partir de la metáfora de la mecánica.</i>	<i>11</i>
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	14
1.3 PROBLEMA	16
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	16
1.5 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	17
1.6 ALCANCES.....	17
1.7 LIMITACIONES	18
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	20
➤ <i>Cuadro 2: Fuentes de Reclutamiento.....</i>	<i>21</i>
2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	22
2.3 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	23
2.4 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	30
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	37
3.3 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	38
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39
CAPÍTULO 4: CUADROS Y TABLAS	40
4.1 APROXIMACIÓN A LA ORGANIZACIÓN	41
4.2 COMPARACIÓN ENTRE PROCESOS DE CONTRATACIÓN	43
➤ <i>Cuadro 3: Comparación entre el proceso de Zepeda y el de Van Ru Intl.</i>	<i>43</i>
4.3 PROCESO DE CONTRATACIÓN EN VAN RU INTERNATIONAL.....	44
4.4 GRÁFICOS Y CUADROS.....	47
• Gráfico 1: Porcentaje de contratación de agentes de cobros en Van Ru Intl para el año 2008 en contraste con los demás puestos.	47
• Gráfico 2: Rotación de agentes de cobros en relacion con los otros puestos en Van Ru Intl. para el año 2008. .	48
• Gráfico 3: Agentes de cobro desvinculados de la organización en el año 2008, según género.....	49
• Gráfico 4: Número de agentes de cobros bilingüe laborando en Van Ru Intl por mes en el año 2008.	50
➤ <i>Cuadro 4: Desglose de los motivos de rotación de los agentes de cobros bilingüe para desvincularse de Van Ru Intl en el año 2008.</i>	<i>51</i>
• Gráfico 5: Principales motivos de rotación de los agentes de cobro bilingüe en Van Ru Intl para el año 2008, según género y carácter de desvinculación.	52
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
5.1 CONCLUSIONES.....	54
5.2 RECOMENDACIONES	57
CAPÍTULO 6: PROPUESTA.....	59
6.1 NATURALEZA.....	60
6.2 FUNDAMENTACIÓN	60
6.3 OBJETIVOS.....	60
6.4 METAS.....	60
6.5 LOCALIZACIÓN	61
6.6 METODOLOGÍA.....	61

6.7 UBICACIÓN TEMPORAL	61
6.8 RECURSOS HUMANOS	61
➤ <i>Cuadro 5: Descripción de la muestra.</i>	62
6.9 RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS.....	62
6.10 ELABORACIÓN DEL PERFIL DE PUESTO DE AGENTE DE COBROS BILINGÜE.....	63
➤ <i>Cuadro 6: Competencias requeridas para el puesto de agente de cobros bilingüe.</i>	65
6.11 PERFIL DE PUESTO DE AGENTE DE COBROS BILINGÜE	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS	71
PERFIL DE PUESTO	72
HIRING PROCESS.....	74
JOB DESCRIPTION.....	76
APPLICANT QUESTIONNAIRE	77
RELEASE AND CONSENT TO BACKGROUND INVESTIGATION	78
INTERVIEW QUESTIONS	79
INTERVIEW EVALUATION FORM	81
REFERENCE CHECKS FOR EMPLOYMENT	82
EXIT INTERVIEW.....	83

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El actual mercado laboral se caracteriza por una alta competitividad que motiva a las organizaciones a vincularse bajo los mayores estándares de calidad y productividad a fin mantenerse a flote. Razón por la cual, y en el afán de conservarse en vigencia, las organizaciones deben adoptar novedosos procedimientos del sector, por medio de una constante investigación y renovación; manteniendo siempre las ofertas y las demandas del mercado en la mira, al igual que sus objetivos y políticas.

Indistintamente del inventario, orígenes financieros, mercado meta, o nortes organizacionales; lo que verdaderamente distingue a las organizaciones entre sí, es la base del capital, su recurso humano (Chiavenato, 1988).

Tomando esto en cuenta, no resultará en vano ninguna fuerza que se destine al fortalecimiento de los procesos internos orientados a la atracción, selección, y retención de personal en nuestras empresas.

Es de aquí que surge la necesidad e importancia de que los procesos de reclutamiento en nuestras organizaciones sean planificados y ejecutados por profesionales destinados a la búsqueda de talentos humanos, en la finalidad de detectar cuales candidatos poseen las competencias necesarias para cumplir con las funciones inherentes de los puestos vacantes; y con valores y comportamientos acordes con la cultura de la organización.

Cuando las empresas no se garantizan servicios especializados tales como estos es entonces cuando surge una contratación indiscriminada y el proceso se entorpece, ya que se toman decisiones basadas en la intuición, la cual posee por si misma altos grados de subjetividad. Dando como resultado errores en el reclutamiento, al seleccionar personal no idóneo, conflictivo, sin experiencia o compromiso. Tornándose por consiguiente de ser un factor motivador a uno desalentador que viene a representarle a la organización gastos en la operación, contratación y capacitación

innecesarios (Zepeda 1991), pérdida de valores humanos, y a la larga, conflictos en el clima y cultura organizacional con graves efectos en su estabilidad.

Tomando como referencia el planteamiento de Zepeda (1991), el proceso de desarrollo del personal se conforma por dos subprocesos: el primero correspondiente a los esfuerzos por atraer a los candidatos a nuestra organización, y el segundo, destinado a desarrollar y retener al personal. Este proceso de desarrollo se desglosa en un total de diecisiete procedimientos de inducción del candidato a la organización, los cuales serán ampliados más adelante. Este autor afirma que “el propósito de todo estudio de Psicología es la persona” (p.V), y por ende “cuando la organización ofrece alternativas reales y consistentes de crecimiento, es factible disminuir la salida del personal valioso”. (p.202)

Los esfuerzos de retención del personal se presentan en estrecha relación con el desarrollo y capacitación del mismo, e inician desde antes de la contratación. Nuevamente se enmarca la importancia del proceso de reclutamiento, al permitir la exposición al candidato de lo que serían las funciones, roles y responsabilidades del puesto al que se postula; el mecanismo mediante el cual se evaluaría su trabajo, el salario le correspondería, los servicios que presta la organización (Hernández, 1997), entre otros.

Permitiendo, durante esta etapa se lleve a cabo la verificación y ajuste de las expectativas del candidato en relación al puesto, tipos de liderazgo, formación de equipos, toma de decisiones, entre otros procesos organizacionales.

Procedimiento que favorece a ambas partes, al postulante, manejando mayor información del clima y cultura organizacional que le permita discernir si desea incorporarse a la empresa. Y al reclutador, permitiéndole así, una aproximación mayor acerca de las características individuales del candidato a fin de contrastarlas con los requisitos de la vacante; accionar que potenciará la futura adaptación del trabajador y por ende una relación laboral satisfactoria.

La rotación del personal es un aspecto fundamental de la estabilidad organizacional, y según afirma Hernández (1997), “investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral han demostrado la influencia que tiene la satisfacción y motivación laboral”. Este mismo autor comenta que las salidas del personal son una manifestación de la ineficaz gestión de los encargados de recursos humanos, principalmente cuando se deben a motivos laborales o personales, ya que la rotación oculta en su mayoría, desmotivación e insatisfacción laboral. Por lo que las organizaciones deben invertir en el desarrollo de programas de conservación del personal, basados en capacitación, motivación, e incentivos.

En relación a los motivos que impulsan a los empleados a tomar la decisión de abandonar las organizaciones, existen distintas aproximaciones, algunas de las cuales serán expuestas más adelante cuando se profundice acerca de la rotación del personal.

Los procesos antes expuestos son el resultado de numerosas investigaciones y aportes teóricos que han evolucionado desde la teoría de la metáfora mecánica, hasta llegar a presentarnos a la Psicología Organizacional de hoy, con sus continuas actualizaciones y adaptaciones a las necesidades de la actualidad.

Favor referirse al **Cuadro 1**, de autoría propia, basado en los aportes de Palací (2005), el cual resume los orígenes de esta rama de la Psicología, de acuerdo con las escuelas u orientaciones que le dieron forma.

El concepto de organización y los objetos de estudio de la misma han debido adecuarse al momento histórico y definirse de acuerdo con la disciplina bajo la que se estudie. En esta entrega, desde la Psicología, y en un aporte de Porter, Lawler y Hackman (1979), comentan que la orientación se centra “en el estudio del comportamiento de los individuos y grupos” (p.1), los cuales persigan fines y objetivos previamente establecidos por medio de funciones de puesto y una dirección-coordinación racional (Palací, 2005). Y Zepeda (1991) afirma que los esfuerzos de la

Autor	Finalidad	Proceso	Aporte
DIRECCIÓN CIENTÍFICA			
Taylor	Aplicar principios de la ingeniería al diseño y la dirección del trabajo, a modo de obtener un uso y ahorro máximo de los recursos y capacidades humanas.	Análisis detallado de los puestos de trabajo, mediante la descomposición a sus componentes mínimos.	Principio de la separación entre la planificación y diseño de trabajo, diferenciando además a los trabajadores de "cerebro" y de "fuerza". Lo cual favorece el incremento de producción en líneas de montaje.
APROXIMACIÓN UNIVERSALISTA			
Fayol (1841-1925)	Lograr eficiencia organizacional mediante el perfeccionamiento de las normas de funcionamiento.	Cinco categorías fueron identificadas a raíz de la conducta de los directivos: planificar, organizar, mandar, coordinar, controlar.	Modelo jerárquico de líneas precisas de mando y comunicación.
TRADICIÓN BUROCRÁTICA			
Weber	Mostrar que la organización burocrática es la solución racional a las complejidades de los problemas modernos.	Estudio a nivel global.	Primer modelo teórico con visión estructural de la organización.
DIFERENCIAS INDIVIDUALES			
Cattell (1860-1916)	Determinar el nivel de ejecución del ser humano dependiendo de situaciones.	El desempeño laboral estará sujeto a las aptitudes individuales.	Psicología de las capacidades humanas.
Munsterburg (1863-1916)	Analizar la conducta organizacional basado en las diferencias individuales	Medición del conjunto de destrezas necesarias para un puesto determinado.	Fundador de la Psicología aplicada, y el desarrollo de Tareas miniatura.
Myers & Cathcart (1928)	Considerar el factor humano.	Estudios.	Concepción psicológica de la fatiga, y definición de la monotonía.
Wyatt & Fraser (1928)	Explicar el hastío.	Estudios.	Contribución de las diferencias individuales en el hastío a trabajos monótonos.
McClelland	Explicar la motivación desde las diferencias individuales no cognitivas.	Las necesidades: logro, afiliación y poder.	Teoría motivacional.
ENFOQUE GRUPAL			
Mayo (1933)	Destacar la importancia de los fenómenos grupales como la interacción, la cohesión moral y los sentimientos de pertenencia.	Relación de la intensidad luminosa en la productividad y los efectos grupales de los incentivos.	Escuela de las relaciones humanas, destacando como habilidades primordiales son: las de liderazgo y las de counseling.
APROXIMACIÓN MOTIVACIONAL			
Hawthorne	Integrar las necesidades de los individuos con las de la organización, para lograr eficiencia y productividad.	Estudio de individuos motivados como contribuyentes positivos a la organización.	Organismos biológicos trabajan con mayor eficiencia si sus necesidades están satisfechas.
Maslow (1943)	Atender las necesidades humanas como forma de lograr un nivel de satisfacción, y basadas en ellas, establecer sistemas de recompensas y dirección.	Tendencia innata del humano al desarrollo personal, crecimiento y autoafirmación.	Teoría de la motivación laboral, y la Jerarquía de necesidades.
Alderfer	Considerar las necesidades humanas.	Tipos de necesidades: existencia, relación y crecimiento.	Teoría ERG
McGregor	Desarrollar una concepción más positiva / humanista del ser humano.	Tareas y diseño de sistemas de dirección para la satisfacción de necesidades con el fin de potencial el crecimiento humano.	Teoría Y: Integración de necesidades de Maslow en tres niveles: fisiológicas y seguridad, sociales y de autorrealización.
Vroom (1964)	Valorar las expectativas subjetivas relacionadas con los resultados de acciones.	Los trabajadores que se encuentran motivados, racionalmente actúan para obtener resultados positivos.	Modelo de expectativas y valencia.
APROXIMACIÓN COGNITIVA			
Weick (1995)	Destacar los aspectos sociales de la cognición.	Los trabajadores dan sentido retrospectivo a lo vivido al relacionarlo con el marco de referencia compartido con los miembros de la organización.	La organización es fundamentalmente un proceso mental, construido a través de proceso cognitivos, sociales y políticos.
SISTEMA COMPLEJOS			
Von Bertalanffy	Aproximar la teoría al estudio de las organizaciones.	Las organizaciones necesitan importar, transformar y reciclar energía.	Teoría General de sistemas.
Burns & Stalker (1961)	Determinar la adaptación de las organizaciones según la estabilidad de los entornos.	Mantener el equilibrio y lograr adaptación al entorno, deberían ser los propósitos de las organizaciones.	Aporte a la organización como sistema.
Navarro (2001)	Aplicar teorías del caos y la complejidad a las organizaciones y su gestión.	Cuestionamiento de los conceptos de equilibrio y estabilidad en sistemas abiertos.	Las organizaciones como sistema autogeneradores emergentes, que deben guiarse por la armonía, consenso, ajuste y disciplina.

esta rama se destinan a “(...) comprender los fenómenos humanos al interior de la organización en sus relaciones con el resto del sistema organizacional” (p.4).

Zepeda (1991) en respaldo a la propuesta de E.H. Schein (1980), establece que entre los objetos de estudio de esta rama de la Psicología se encuentran: la productividad, la motivación, el espíritu de equipo, el proceso de desarrollo, y el comportamiento, sentimientos, actitudes y valores del personal. Delimita además las principales funciones a campos tales como la investigación aplicada, la orientación a lineamientos y proyectos, al igual que el establecimiento de parámetros de diagnóstico, monitoreo y evaluación de roles y funciones. Finalmente como beneficios nos presenta que: potencia la productividad organizacional, fomenta el establecimiento de relaciones laborales igualitarias y participativas, el incremento de la motivación, satisfacción, y crecimiento humano; y favorece la toma de decisiones, liderazgo y formación de equipos.

Es mediante una adecuada gestión del talento humano y en una consciente aproximación a los procesos individuales del personal, que los profesionales encargados pueden derribar aquellas barreras psicológicas que impiden el desarrollo y crecimiento humano; y detectar los factores generadores de conflicto para crear cambios a nivel organizacional.

A modo de respaldar el presente, seguidamente se hará mención de tres estudios con objetivos similares.

El primero es un estudio de caso presidido por Rafael Lara Serna, Rubén Edel Navarro y Arturo García Santillán, realizado en una comercializadora de zapatos localizada en la ciudad de Xalapa-Enríquez en Veracruz, México, en el año 2008. El título es: “El proceso de selección y su influencia en la rotación de personal”. El objetivo del estudio fue determinar si el proceso de selección que se llevaba en la comercializadora era la causa de la rotación de personal. Resulta de particular interés en el capítulo tercero la siguiente afirmación, “Dentro del proceso de selección, el análisis de puesto esta

influyendo significativamente en el incremento del índice de la rotación de la empresa (...)" (p.105). De acuerdo con los autores las conclusiones de la investigación no fueron igualmente vinculantes en relación con los procesos de reclutamiento, presolicitud, examen y entrevista (Lara, R., Edel, R. & García, 2008).

El segundo estudio está conformado por una encuesta aplicada a entre mil empleados y mil empresas en países como: Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México, en el año 2007; liderado por Regina Reyes-Heroles. Este estudio pretendió demostrar el costo que enfrentan las organizaciones en los procesos de rotación de personal. Dicha autora afirma que, "La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos (...) les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional". Como parte del estudio, el Director General de Bumeran, Mateo Cuadras afirma, "Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados (...) debemos saber que los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero (...) en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o en más capacitación". Entre las conclusiones que plantea dicho estudio se destacan las siguientes estadísticas: un 60.87 % de los trabajadores entrevistados dejaría su trabajo actual por que no ven posibilidades de crecimiento, y un 29.35% de la muestra no esta conforme con su sueldo. Concluyen además, que la desmotivación es la causa principal de la rotación y que las políticas de recursos humanos tales como: planes de bonos y reconocimientos, salarios competitivos, mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y garantizar un adecuado clima organizacional, son la solución ante un personal fluctuante (Reyes-Heroles, 2007).

El último estudio que se indicará, fue conducido por Ramón Salcido para la organización Reclutamiento Efectivo, en el año 2007. El objetivo principal del mismo fue combatir la rotación de personal de las organizaciones mediante el uso de herramientas y procesos comunicativos. Junto con el aporte de Heriberto Flores, se concluye lo siguiente, "Utilizar la comunicación al interior de las empresas puede ayudarles a combatir la rotación de personal (...)", haciendo referencia además, a que

los empleados se van de las organizaciones porque nunca se lograron adaptar; algunas veces debido a la ausencia de herramientas, entrenamiento y a una comunicación efectiva. Siendo responsable la organización al carecer de un sistema de remuneración adecuado y por presentar errores en los procesos de contratación (Salcido, 2007).

1.2 Justificación

La relevancia del presente estudio sería posible rastrearla desde diversas disciplinas, entre las que se destacan la administración, economía, sociología, y por supuesto la psicología; por las razones e influencias a las que seguidamente se hará referencia.

El ser humano motivado por la urgencia de cumplir con sus necesidades a la mayor brevedad posible se ve impulsado a recurrir al trabajo como fuente de recursos que facilite la satisfacción de las mismas. Y es además, en las labores profesionales que frecuentemente encontramos las motivaciones que nos inspiran al crecimiento y desarrollo personal, al sentirnos útiles y capaces de cumplir con nuestros objetivos y planes, y con los de la entidad para la cual laboramos.

Tanto las organizaciones como los individuos poseen necesidades, y en el acoplamiento de ambas es que se determina el éxito de la relación laboral. Esta simbiosis, en que la organización le representa al empleado, la fuente de trabajo que le aporta recursos económicos, con los cuales proveer de una mayor calidad de vida a su núcleo familiar; al mismo tiempo que obtiene de ésta algunos mecanismos para la autorrealización personal. Y en cuanto al individuo, éste es quien le representa a la empresa el capital más valioso, al ser el mayor agente motivador del éxito organizacional.

Depende entonces de la guía y planeamiento de profesionales capacitados en la gestión del talento humano, que por medio del proceso de reclutamiento y selección de personal, determine si las aptitudes del candidato son las necesarias para el puesto

vacante, y si su sistema de creencias y valores se asemejan lo suficiente para poder adaptarse al clima y cultura propia de la organización.

Existen obligaciones del uno hacia el otro, la organización debe ser responsable en el diseño del proceso a modo de no crear expectativas falsas al candidato acerca del puesto o de la misma organización, además de proveerle de la capacitación, motivación e incentivos adecuados. Y por el contrario, el individuo debe tomar una postura profesional mediante un digno trabajo que cumpla con los objetivos, funciones y roles inherentes de su puesto.

Cuando la relación laboral se ve deteriorada por el incumplimiento de alguna de las partes es entonces que surge la insatisfacción, motivando a la finalización del vínculo, lo cual por si mismo posee numerosos costos tanto primarios como secundarios, tanto sociales como económicos.

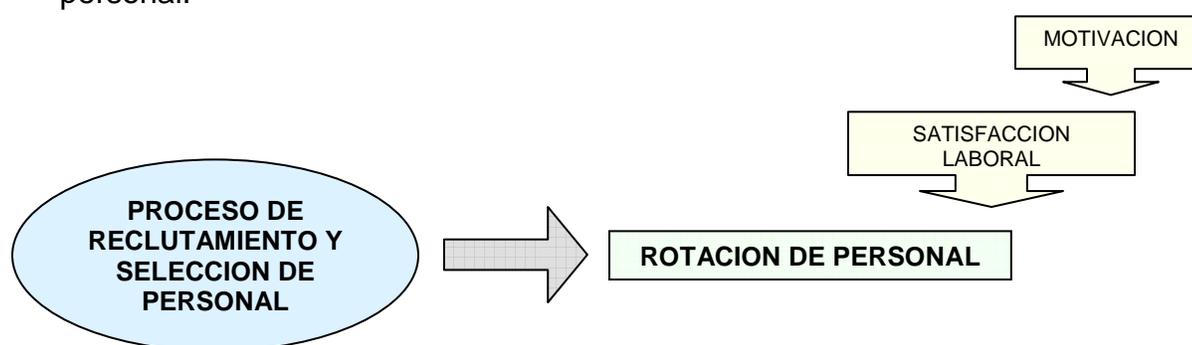
La rotación de personal expone a nuestros ex empleados al competitivo mercado, un pronóstico no muy alentador a raíz de las actuales dificultades de posicionamiento laboral; mismas que son del conocimiento general, y que se encuentran manifiestas en nuestro país. Lo cual disminuye así el poder adquisitivo, la calidad de vida de los ciudadanos, y por ende afecta la economía nacional.

A la organización este proceso de salida de recurso humano le repercute dejando una vacante que algunas veces se considera difícil de cubrir por los mismos requisitos inherentes del puesto. Siendo este un momento adecuado para que los responsables de gestión realicen una revisión de los perfiles de puestos, sus funciones y roles, así como de los procedimientos del proceso de reclutamiento, y aquellos relacionados con sistemas de incentivos y reconocimientos.

1.3 Problema

¿Cuál es la influencia del *proceso de reclutamiento y selección* en relación con la *rotación* del personal en la organización Van Ru International, en el año 2009?, es el problema de investigación del presente estudio, el cual se pretende poner de manifiesto en el diagrama siguiente; elaborado basándose en aquel utilizado en el estudio de Lara, R. et al (2008).

Esta figura muestra la relación entre las variables de investigación, el proceso de reclutamiento y selección de personal, junto con conceptos y propuestas provenientes de las teorías de la motivación y de las capacidades individuales, que repercuten en el proceso de adaptación y satisfacción laboral del empleado; y por ende en rotación de personal.



1.4 Objetivos de investigación

➤ Generales

Estimar la influencia del proceso de reclutamiento y selección del personal en relación con la rotación del mismo.

Proponer un perfil de puesto de agente de cobro bilingüe como complemento para el proceso de reclutamiento y selección del personal.

➤ Específicos

Especificar los procedimientos que conforman el proceso de reclutamiento y selección del personal en la organización.

Compilar los motivos de la rotación del personal en la organización para el año 2008.

1.5 Hipótesis de investigación

La ausencia de una gestión profesional en el proceso de reclutamiento y selección de personal desencadena en una contratación de personal no calificado para el puesto de agente de cobros bilingüe. Lo cual repercute tanto en la adaptación como en la productividad, promoviendo la insatisfacción laboral que concluye en la desvinculación del recurso humano.

1.6 Alcances

Los hallazgos de la presente investigación serán comunicados al departamento de Recursos Humanos de la compañía Van Ru International con la finalidad de que la organización conozca los resultados del análisis de la dinámica de rotación del personal y del proceso de contratación.

Al igual que exponer el potencial uso del perfil de puesto de agente de cobros y la importancia de contar con profesionales especializadas en el proceso de reclutamiento y selección de personal; que garanticen el uso de pruebas destinadas a la evaluación integral individual de los candidatos y para ser contrastada con los requerimientos de la vacante.

La continuidad de estudio e impacto en la estabilidad laboral de los agentes de cobro en la organización, se observará en la medida que la organización adopte las recomendaciones expuestas.

1.7 Limitaciones

El mayor obstáculo enfrentado fue encontrar suficiente material investigativo que resultara definitivo en cuanto a la vinculación de las variables de estudio, ya que aquellos encontrados, y mencionados en el presente, no presentan conclusiones determinantes o lo suficientemente vinculantes para poder ser generalizadas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Reclutamiento de personal

Las labores del encargado del reclutamiento para las organizaciones inician con la identificación de las vacantes, a causa de la planeación de recursos humanos o bien por la petición de los encargados de las áreas; y concluyen en cuanto los candidatos llenan las solicitudes de empleo (Wikipedia, 2008).

El reclutamiento es considerado como un proceso de exclusión mutua, tanto la organización pretende atraer en el menor costo a los candidatos más calificados; y éstos últimos aplican en las empresas y los empleos de mayor interés.

El objetivo fundamental de este subproceso se basa en atraer a nuestra organización a la mayor cantidad de candidatos calificadas, cumplidores de los requisitos de la vacante, y así abastecer el proceso de selección (Asesoría técnica profesional, 2003).

El éxito del proceso se determinará en la medida que no se recluten a personas sobre o sub-calificadas de acuerdo con los requisitos del puesto; pretendiendo mediante ello un aumento en el desempeño y reconocimiento personal, y una eficiencia organizacional, al disminuir la rotación de personal.

A modo de desarrollar en la organización un proceso con mayor pro actividad y dinamismo se procura determinar las necesidades presentes y futuras del reclutamiento por medio de la planificación y análisis de puestos (Reclutamiento de RR.HH, 2008).

El reclutamiento se encuentra de acuerdo con Zepeda (1991), compuesto por dos componentes principales, las fuentes y los medios.

Por fuentes entendemos a los proveedores del personal calificado, los cuales pueden ser de dos tipos: la fuente interna se conforma de nuestros propios empleados, en el deseo de ocupar otro puesto, en busca de nuevos aprendizajes, mayor presencia

organizacional, mejoría de salario, y mayores oportunidades y desarrollo personal, o bien por referencias de los empleados de familiares o amistades. Y aquella externa es la conformada por personas externas que se incorporan a la organización luego de ser atraídos por el proceso de reclutamiento y seleccionados.

En el **Cuadro 2**, con información basada Asesoría profesional técnica (2003), Wikipedia (2008), y Reclutamiento de RR.HH (2008), se expone una comparación de las dos fuentes de reclutamiento, mediante la exposición de las ventajas y las desventajas de cada una.

➤ **Cuadro 2: Fuentes de Reclutamiento**

	Interna	Externa
Ventajas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menor costo en reclutamiento, selección e inducción. 2. Mayor validez y seguridad, debido al existente marco de referencia de desarrollo. 3. Fuente de motivación y competencia del personal. 4. Provecho de la inversión en los procesos de capacitación y desarrollo del empleado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas perspectivas. 2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa. 3. Aprovecha la inversión de capacitación y desarrollo de otras organizaciones.
Desventajas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al caso de no obtener el puesto puede disminuir la percepción de desarrollo dentro de la empresa. 2. Conflictos de intereses entre jefes o alternos. 3. Principio de Peter: no porque un empleado se desempeñe adecuadamente en un puesto, quiere decir que hará lo mismo en uno de mayor jerarquía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor costo en el reclutamiento, selección e inducción. 2. Menor seguridad y validez del desempeño. 3. Disminución de la productividad y calidad de los servicios durante el proceso de adaptación.

Elaboración propia.

En cuanto a los medios de reclutamiento, Zepeda (1991), se refiere a ellos como los mecanismos que la organización utiliza para publicar sus necesidades, y al igual éstos se dividen en internos y externos.

Los medios internos incluyen: tableros de avisos, boletines internos, sindicatos y planes de carreras, entre otros. Y los externos utilizan: bolsas de empleados, intercambio entre organizaciones, universidades, cazadores de talento y las redes sociales en general. El tipo de publicidad dependerá, de acuerdo con Cabrera (2007), al tipo de puesto y a la especialización de sus funciones, entonces se pueden considerar desde avisos en revistas y periódicos regulares, hasta aquellos con mayor selectividad y dirigidos a lectores particulares.

Un exitoso reclutamiento procura enviar a través de los medios adecuados la mayor cantidad de información acerca del empleo, y del perfil de puesto, a modo de ser utilizado en si como un filtro o seleccionador de quienes no se ajustan al perfil o requisitos.

Otro tipo de reclutamiento que ha tomado fuerza en los últimos años es el realizado por las agencias de colocación y reclutamiento por el método llamado outsourcing, o proveedor externo a la organización que recluta y que preselecciona a los candidatos de acuerdo con el perfil del puesto (Zepeda, 1991).

2.2 Selección de personal

Una vez que logramos atraer a los candidatos a nuestra organización es hora de escoger y clasificarlos en función de la posibilidad de cumplir con las necesidades de la organización. Dicha escogencia debe realizarse teniendo en cuenta las diferencias individuales tanto físicas como psicológicas, entre lo que es fundamental considerar los mecanismos de comprensión, percepción, y reacción de los candidatos, al igual que aquellos involucrados con la capacidad de aprendizaje, rendimiento y la obtención del éxito (Asesoría técnica profesional, 2003)

Cabrera (2007), considera el “proceso de selección no como un fin sino como un medio para que la organización logre sus objetivos”. Entre los elementos que esta autora considera favorecen a una selección exitosa se encuentran, el contar con un análisis de puestos, planes de recursos humanos para conocer futuras vacantes, considerar la

oferta de empleados; y como lo mencionamos antes, en una situación ideal, contar con una gran cantidad de solicitantes calificados.

Se le llama razón de selección, a la relación que existe entre el número de contrataciones y el total de aspirantes. Por lo que cuando un puesto resulta difícil de cubrir entonces se habla de una baja razón en la selección, y por el contrario se habla de alta razón de selección al cubrir una vacante con sencillez.

2.3 Proceso de reclutamiento y selección de personal

A continuación se expondrá el proceso de reclutamiento y selección del personal propuesto por Zepeda (1991), el cual está compuesto por diecisiete etapas, las cuales serán enumeradas y brevemente explicadas.

1. Vacante

Es definido como el puesto desocupado y disparador del proceso entero. Existen algunas razones por las cuales surge una vacante, entre ellas, que se desarrolle un nuevo puesto de forma definitiva en la organización, ante la necesidad de un puesto de carácter temporal, ya sea por suplir a un empleado o por un trabajo transitorio; y por ultimo, por la salida, promoción o transferencia de un empleado y cuyo puesto debe ser cubierto.

2. Requisición

Es el documento mediante el cual el responsable del área organizacional solicita que la plaza sea cubierta, permitiendo a su vez llevar un registro del número de vacantes y del tiempo estimado que toma en finalizar la selección del candidato.

3. Perfil de puesto

El perfil de puesto se elabora antes de requerir que la vacante sea cubierta, por lo que se considera que es una etapa de regularmente se utiliza antes de la requisición, en el propósito de evaluar y actualizar el perfil de puesto a la nueva vacante.

Para la creación de éste se plantea un análisis detallado de los procesos y procedimientos del trabajo inherente a la vacante, en el cual se describe cuales habilidades, conocimientos y aptitudes que se requieren para cumplir con aquellas funciones cotidianas, periódicas y eventuales del puesto, y cual será la evaluación correspondiente de las mismas. Al igual que los objetivos que deberá lograr, el tipo de problemática, el ambiente laboral, las políticas y valores de la organización, y el contacto con los demás empleados o áreas (Asesoría técnica profesional, 2003).

Se debe procurar formular un perfil que sea realista, que no pretenda seleccionar a un candidato súper-empleado o bien que se busque suplir aquellas deficiencias de los mandos superiores o mala administración.

El perfil de puesto puede ser realizado mediante una reunión con empleados de alto rendimiento del mismo departamento o puesto vacante, procurando el desarrollo de una descripción de los factores y competencias que les favorecen al éxito laboral. La información recabada servirá entonces para identificar las conductas observables que conformaran el perfil del puesto, las cuales pueden ser evaluadas por medios de técnicas como el Assessment Center o la entrevista conductual.

Algunos de los obstáculos que podrían presentarse en la realización y utilización del perfil de puesto en el proceso de selección, son las incongruencias a nivel interno de los perfiles, en los cuales se solicitan por ejemplo personas con alta creatividad, pero se le provee de un ambiente de trabajo estricto y con reglamento y procedimientos estrictos que le impiden demostrar iniciativa y modificar los procesos laborales. Además se debe procurar no incluir en los requisitos, el manejo o conocimiento de programas o

maquinaria que sea especializada de la organización, en caso de haberlos es necesario desarrollar planes internos de capacitación y desarrollo de los conocimientos necesarios.

4. Reclutamiento

El reclutamiento se considera como los medios y fines destinados a la atracción de candidatos calificados a la organización con la finalidad de que solicite empleo. Este mismo subproceso fue ampliado arriba.

5. Presolicitud

La presolicitud se encuentra destinada a ser el segundo filtro de candidatos que no cumplen con los requisitos de la vacante, permitiendo reducir costos en tiempo y papelería. Esta puede ser entregada por la secretaria o bien cualquier otro miembro del personal, y una vez llenada deberá ser revisada por parte del seleccionador; en busca del cumplimiento de los requisitos y semejanza con el perfil.

6. Solicitud

La solicitud es llenada por el candidato una vez que el reclutador haya estudiado la presolicitud y se comprobara que posee características coherentes con el puesto. Esta guía deberá contener entre otros, la siguiente información: los datos de identificación, preparación académica, antecedentes laborales, participación en sindicatos o grupos políticos o religiosos (tomando en cuenta aspectos legales del país), intereses y referencias (Cabrera, 2003).

7. Entrevista inicial

La entrevista inicial es llevada a cabo por el departamento de reclutamiento y selección, o bien por el encargado del proceso. Se busca profundizar en aspectos de interés e

indagar en los valores del candidato a fin de que sean contrastados con la cultura organizacional. Es durante esta etapa que se le provee al candidato de información tal como, el horario, las responsabilidades, los jefes inmediatos, los subalternos, así como la ubicación del puesto, entre otros; a fin de que el candidato pueda a su vez decidir si ingresar a la organización.

Las entrevistas basadas en la realidad logran disminuir las brechas psicológicas del nuevo candidato, específicamente hablando de la disonancia cognoscitiva, “La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad (Cabrera, 2003)”.

El formato de las entrevistas se conforme, si es conductual basado en el perfil y si es tradicional, en una guía. Y sin embargo las preguntas pueden tener tres distintas orientaciones de explorar información. La no estructurada, es aquella en que las preguntas no son previstas, sino que se sigue el curso de la conversación, sin embargo posee una baja contabilidad ya que puede dejar por fuera áreas fundamentales de evaluación. La entrevista cerrada, la cual no permiten haya desviación de las preguntas ya establecidas previamente, lo cual garantiza una mayor confiabilidad. Y por último, se encuentra la entrevista mixta, la cual combina preguntas predispuestas, para comparar las respuestas entre candidatos, y la conversación libre para explorar áreas de interés de surjan en el proceso.

Retomando la entrevista conductual, éste enfoque hace énfasis en las capacidades y conductas laborales requeridas para el puesto, en los elementos y recursos ambientales, los resultados esperados y la medición de los mismos. En un interés por aumentar la adaptación de los nuevos miembros y así evitar costes en rotación de personal. Además, es utilizada con la finalidad de disminuir hasta en dos o tres veces la subjetividad del modelo tradicional, el cual está basado en exámenes psicométricos tradicionales para la clasificación de la personalidad.

La formulación de la entrevista se agrupa en tres etapas básicas, la primera es la preparación, en que se hace lectura y análisis de los datos en la solicitud de empleo y/o

curriculum vitae, y se contrasta con la finalidad de identificar posibles lagunas en la historia académico o laboral (revisión de las fechas de ingreso y salida), al igual que la estabilidad profesional y familiar (períodos de estancia en trabajos).

La entrevista en sí es la segunda etapa, en que se debe procurar construir una atmósfera de cordialidad, cortesía, y naturalidad, lo que se define como rapport, que incluye actitudes tales como: recibirlo de pie, estrecharle la mano y llamarlo por su nombre, entre otras. Se busca intercambiar y recoger impresiones acerca de la preparación académica, experiencia laboral, motivos de cambio, responsabilidad de los puestos; al igual que intereses y expectativas personales. En esta etapa es que se le puede explicar al candidato algunas características de la organización y de las peculiaridades de la vacante.

La tercera etapa se basa en acciones adicionales que se toman con la finalidad de canalizar el candidato dependiendo de los resultados de la entrevista, programar una nueva cita o realizar informes.

8. Exámenes psicométricos

Los exámenes han cambiado durante las décadas de orientación, principalmente debido a que la medición del Coeficiente Intelectual no posee una relación directa con el desempeño laboral. Dicha conclusión ha permitido la evolución de los pruebas, se inició con el Cuestionario de Binet, el Amy Bate y el WAIS; y luego se paso a las pruebas proyectivas y de personalidad, el MMPI, la Figura Humana, el Test de los 16 factores de la personalidad y la DSM.

Con el tiempo el sistema de valores de los candidatos fue tomando fuerza y se destinaron a este fin, la Escala de valores de Allport, Vernon, Lindsey y Hartman.

Tras investigaciones se delimitó la gran importancia de la medición de las habilidades específicas, tales como el razonamiento, las matemáticas, las relaciones espaciales, la

coordinación ojo-mano, las habilidades de liderazgo, y el manejo de relaciones interpersonales; con pruebas tales como Moss y FIRO-B.

Por último, la actual perspectiva se orienta a la inteligencia emocional, por la importancia de la habilidad de establecer redes de apoyo en el trabajo, con pruebas tales como Human Side, Cleaver y el Modelo Ned Herrman.

9. Examen de aptitudes

A modo de complemento de las anteriores, y en caso de que los requisitos del puesto así lo demanden para el adecuado cumplimiento de sus funciones, entonces se deben realizar exámenes de aptitudes, por ejemplo en caso de un puesto para conductor de un tajo, se requerirá que maneje vehículos de carga.

10. Entrevista especializada

La entrevista especializada es efectuada por el jefe del departamento de requiere la cobertura de la vacante, y tiene como propósito comprobar el grado de idoneidad del candidato. Se busca la identificación del tipo de ambiente, líder y equipo de preferencia del mismo, a la vez que se le explica el estilo de liderazgo, formación de equipo y valores específicos del puesto; dando un recorrido por el área laboral y reconocimiento el ambiente.

El modelo conductual guiará al entrevistador a realizar preguntas acerca de las aptitudes del candidatos, procurando así la descripción de sus conductas; siendo este un método más confiable para determinar el desempeño laboral, su pensamiento, sentimientos y valores.

11. Examen médico

Mediante un examen médico o exploración profunda se busca conocer el estado general de salud del candidato, con la finalidad de descartar condiciones médicas que pudiesen interrumpir las laborales a futuro y costarle dinero a la organización.

12. Estudio socioeconómico

El estudio socioeconómico incluye la verificación de referencias personales y de domicilio, al igual que comprobantes de estudio y empleados anteriores y la revisión de fechas de ingreso y salidas de trabajos. Se hace además una exploración de posibles problemas o existencia de juicios laborales pendientes, y del reporte de delincuencia.

13. Contratación

Esta etapa mantiene interés de tipo legal, y esa aquí que se establecen las prestaciones sueldo, derechos y obligaciones del elegido. Con aquellos candidatos que no fueron elegidos se toman tres acciones, se determina que no es de interés actual o futuro, que si en el futuro, o que podría enriquecer a otra organización y se ayuda a su posicionamiento.

14. Inclusión a la nomina

Esto se refiere a los trámites internos para que el nuevo miembro reciba a totalidad de su salario en día de pago establecido.

15. Alta ante las autoridades

Se toman las acciones internas para el cumplimiento de las obligaciones legales y seguros o prestaciones.

16. Vinculación total

La vinculación total tiene la finalidad de promover la integración total del nuevo miembro a la organización, lo cual incluye la inducción a la historia de la organización, la misión, visión, valores, filosofía, productos y servicios, al igual que las sucursales, oficinas y el organigrama de la misma. A la vez que se le da un recorrido por las instalaciones y se le dan a conocer las normas de seguridad y restricciones, proveedores interno y externos.

17. Integración al desarrollo

Esta última etapa se fortalece mediante los programas de orientación en los cuales se busca acelerar la socialización de nuevo miembro con la organización, mediante la comprensión y aceptación de los valores, normas y convicciones, a la vez que se busca una coincidencia de los valores de la empresa con los de individuo. La familiarización de las funciones, la organización y sus políticas se debe mantener bajo una capacitación continua que procure la adaptación paulatina.

2.4 Rotación de personal

La rotación de personal es definido por el Instituto Tecnológico de Cerro Azul (2008) como la “Fluctuación de personal entre la organización y su ambiente (...), definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”; expresada en una correspondencia porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones, y la relación con el número medio de participantes de la organización en el período establecido de estudio.

De acuerdo con García, et al (2008), la rotación de personal es un efecto de los fenómenos tanto internos como externos de la organización, los cuales condicionan la actitud y conductas de los empleados.

La rotación de personal puede mantener dos orientaciones, la primera destinada a inflar el sistema organizacional con nuevo recursos dando lugar a mayores entradas de personal en relación con la salida, con la finalidad de incentivar las operaciones y ampliar los resultados. Y la segunda se constituye por un número mayor de salidas que las entradas a la empresa, para así disminuir las operaciones y a la vez las derivaciones organizacionales (Instituto tecnológico de Cerro Azul, 2008).

De acuerdo con Hernández (1997) los tipos de rotación son dos, y ambos se determinan y controlan mediante mediciones cuantificables. El primero es la Rotación Real, haciendo referencia a la salida consumada del individuo de la organización, el cual se lleva en registro. Y el segundo se denomina Rotación Potencial, definiendo el deseo latente del trabajador por marcharse de la empresa, su control puede realizarse por medio de entrevistas o encuestas; ya que contiene características preventivas al evitar que el empleado se torne en un registro más de las salidas reales.

Las causas de la rotación se agrupan en dos parámetros de acuerdo con la decisión del empleado de abandonar la organización, que encuentran aquellas de carácter involuntario, y las salidas voluntarias.

Las causas de rotación involuntarias surgen a raíz de la decisión organizacional de prescindir de los servicios del empleado. Mismas que involucran dos motivos esenciales. El primero de ellos basado en el propósito organizacional de mantener un mecanismo de control que provea al sistema de homeostasis y autorregulación provocando a sí un equilibrio dinámico y constante que garantice la conservación del mismo; también denominada por Jiménez (1997) como Rotación Vegetativa. Y el segundo conjunto de motivos, brotan de la necesidad de despedir al empleado a causa del inadecuado desempeño laboral y / o una baja o inestable producción. Estas segundas causas hacen referencia a una ineficiente gestión tanto de selección como de orientación de personal. En cuanto a las causas de origen voluntario, éstas se agrupan en dos fuentes, las que surgen del exterior y las que impactan al empleado desde lo interno de la organización (Instituto Tecnológico de Cerro Azul, 2008). Ambas

serán mencionadas a continuación junto con los motivos particulares que les dan forma.

Las causas externas surgen de la amplitud en la oferta laboral, invitando al empleado a explorar las oportunidades del mercado. Y las causas internas pueden surgir debido a alguno o bien una combinación de los siguientes motivos que seguidamente de consideran (recopilación de: Hernández, 1997 e Instituto Tecnológico de Cerro Azul, 2008):

- El contenido o naturaleza de las funciones,
- Las condiciones o ambiente laboral,
- El sistema de estimulación moral y material,
- La política salarial y de beneficios,
- Las oportunidades o posibilidades de promoción y desarrollo profesional,
- El tipo de supervisión y liderazgo,
- La planeación de los programas de capacitación,
- La política disciplinaria, y
- Los criterios de evaluación del cumplimiento de las funciones, entre otros.

La renuncia voluntaria provoca en la organización costes directos, tanto tangibles en la inversión de la selección y capacitación del empleado; como intangibles en la pérdida de producción y fallas en la calidad. Además de provocar una disrupción en las estructuras y redes de comunicación dentro de la organización (Jiménez, 1997).

Citando a García, et al (2008), este autor expone que “Es posible evitar rotaciones y prever una permanencia breve, mediante la evaluación del currículo, al ver el número de puestos y la permanencia en ellos.”

Además, algunas investigaciones de acuerdo con Hernández (1997), han determinado que la rotación varía de acuerdo con la edad, sexo, nivel de ocupación y antigüedad.

Entre los hallazgos que se mencionan, las mujeres rotan principalmente a por causas personales, y los hombres lo hacen por motivos laborales.

La más explícita forma que manifestar la insatisfacción laboral por parte del empleado es mediante el abandono de la organización. Ampliando el criterio, se cita a Hernández (1997): “(...) la rotación del personal esta influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudios de la fluctuación potencial, por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.”

Por su parte García et al (2008) afirma que, “La rotación de personal va de la mano con la satisfacción laboral y ésta a su vez con la motivación.” Sin poder dejar de mencionar que la satisfacción está ligada a la motivación, más no es directamente proporcional (Hernández, 1997).

La satisfacción laboral es el grado de bienestar experimentado por el empleado en relación con sus funciones, en el entorno laboral (García et al, 2008). O bien tal y como cita Hernández (1997) a Robbins, es la “diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que deben recibir, es más una actitud que un comportamiento”. Y los factores que la favorecen son, un trabajo de naturaleza interesante, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

La motivación es una conducta o impulso dirigido hacia el cumplimiento de una acción en función de un objetivo determinado (García et al, 2008). Cuando una necesidad individual no se ve satisfecha por los recursos organizacionales, entonces los sujetos deberán buscar nuevas fuentes de gratificación, conceptos determinados por las teorías motivacionales resumidas en el Cuadro 1. Además, este autor expone que algunos factores tales como: las características personales, el concepto de remuneración justa, la estructura organización, el tipo de liderazgo, la asertividad

comunicativa, y la influencia ambiental, entre otros; pueden afectar grado de motivación de nuestros empleados.

Una herramienta de suma importancia que posee la organización, es la entrevista de desvinculación, la cual mediante un provechoso uso, representa un medio para explorar y así determinar las causas de rotación; permitiendo a la vez controlar y atender los posibles factores ineficientes en la política de recursos humanos (Instituto Tecnológico de Cerro Azul, 2008).

De acuerdo con el Instituto Tecnológico de Cerro Azul (2008) la determinación cuantitativa de la rotación se lleva a cabo mediante el Índice de rotación, el cual incorpora el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en el área organización de interés dentro del período establecido.

El índice ideal deberá ser establecido por la misma organización, en función de retener el personal de calidad y sustituyendo a aquel con inadaptaciones; esto dentro de un programa de desvinculación factible y económico; compensando un nivel de recursos humanos adecuado para mantener la producción.

Basado en lo anterior, cuando el índice es bajo se considera que la empresa podría estar reflejando un estancamiento y envejecimiento del personal; y al contrario, cuando es alto, haría referencia a inestabilidad laboral.

A continuación se presenta la fórmula expuesta por este mismo instituto en función de la medición del Índice de rotación.

$$\text{IR: } \frac{A + D}{EM} * 100$$
$$2$$

IR: Índice de Rotación.

A: Admisiones de personal en el área considerada dentro del período determinado.

D: Desvinculaciones de personal en el área considerada dentro del período determinado.

EM: Efectivo medio en el área considerada dentro del período considerado, obtenido mediante la suma de los efectivos existentes al inicio y fin del período, dividido entre dos.

Cuando el índice de rotación supera los niveles aceptables entonces la organización es la que sufre las consecuencias, tanto a nivel humano como monetario; entre los efectos negativos se mencionan los siguientes: una escasa productividad, una necesidad continua y elevada de capacitación, una falta de funcionalidad y dificultades laborales, y un ambiente de desconfianza e incertidumbre (García et al, 2008).

Flores y Rodríguez (2006) plantean los costos de la rotación agrupados en dos grupos, los que surgen a nivel primario y aquellos de forma secundaria. Las consecuencias primarias incluyen, los costos en el reclutamiento y el proceso de selección (anuncios y medios de reclutamiento, la emisión y procesamiento de fórmulas de solicitud, mantenimiento de las funciones de los miembros del departamento, hojas de reclutamiento, honorarios de outsourcing), el registro y documentación y la integración a la organización o capacitación; al igual que aquellos relacionados con la desvinculación del empleado. Los gastos secundarios incluyen reflejos en una disminución de la producción a causa de la vacante abierta y luego a fallas en la calidad, y en la actitud e imagen al personal y los clientes.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Según la Red Escolar Nacional (2008) La metodología “tipo descriptiva no incluye la manipulación de las variables de investigación, por el contrario estas son sometidas a observación” (p.1). La naturaleza de los objetivos se basan en la descripción de los componentes principales del fenómeno, tal y como se presentan en su ambiente natural.

En la introducción se hizo referencia a algunos estudios con temas relacionados, que muestran el vínculo entre las variables del presente estudio, sin embargo las conclusiones expuestas no son bastas para poder generalizar la relación en todas las organizaciones sin distinción.

Se brinda además una aproximación a la organización y del puesto de agente bilingüe, mediante la descripción de los elementos fundamentales que los componen: la ubicación organización, los servicios, la jerarquía, el paquete de contratación, y la fluctuación de personal, entre otros.

Bajo la modalidad de investigación en categoría de análisis, y por medio del conocimiento de los anteriores factores se busca la validación de la hipótesis antes expuesta.

3.2 Fuentes de información

La información que respalda el presente estudio se basa, desde los fundamentos teóricos localizados en textos y publicaciones, en artículos, tesis y documentaciones en Internet; hasta el acceso a las bases de datos pertenecientes al Departamento de Recursos Humanos y gracias a la gerencia de éste, se obtiene información acerca de las estadísticas de la dinámica del personal para el año 2008, y del paquete con los procedimientos de contratación.

A fin de cumplir con la propuesta de proveerle a la organización un perfil de puesto de agente de cobro bilingüe se implementó un cuestionario con el cual se pretendió recopilar de diez de los agentes con un mayor desempeño, dos supervisores, y el gerente de cobros; las funciones, responsabilidades y requisitos necesarios para un rendimiento exitoso en el puesto.

3.3 Definición de variables

➤ Rotación de personal

Definición Conceptual: es la fluctuación del recurso humano desde lo interno de la organización hacia el entorno social, ya sea promovida por el empleador o por el empleado.

Definición Instrumental: análisis de las bases de datos que a nivel del Departamento de Recursos Humanos se manejan con referencia al registro de la movilización de personal.

Definición Operacional: la fluctuación del personal para el año 2008 será considerado de tipo vegetativo si cuando menos un 70% de la rotación surge como iniciativa de la organización.

➤ Proceso de reclutamiento y selección de personal

Definición Conceptual: es el conjunto de procedimientos destinados a la gestión de la atracción del mayor número de candidatos a nuestra organización, para continuar con la selección y seguidamente la inducción de aquellos cuyas competencias son coherentes con los requerimientos del puesto vacante.

Definición Instrumental: estudio de los procedimientos que conforman el paquete de contratación utilizado por la organización, el cual fue provisto por el departamento antes

mencionado; para además ser contrastado con las etapas propuestas por el autor, Zepeda (1991).

Definición Operacional: será considerado efectivo si cuando mucho un 20% de los empleados que rompieron vínculo laboral lo hicieron bajo razones ajenas al accionar o capacidad de la organización.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

La información con referencia a la rotación y al proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización fue provista por el Departamento de Recursos Humanos de la organización en estudio.

Se ubica en los Anexos, el formato del cuestionario aplicado a los integrantes de la organización antes mencionados, con la finalidad de recabar la información esencial para la formulación del perfil de puesto de agente de cobros bilingüe.

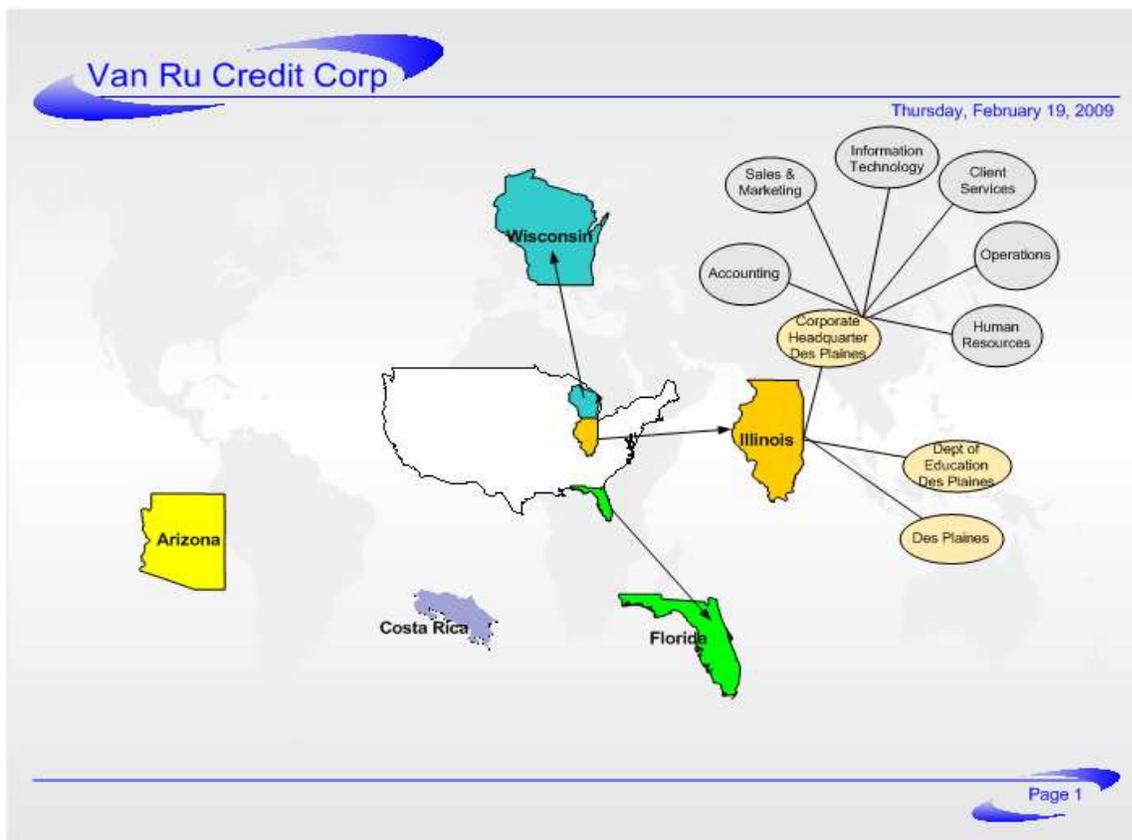
CAPÍTULO 4: CUADROS Y TABLAS

4.1 Aproximación a la organización

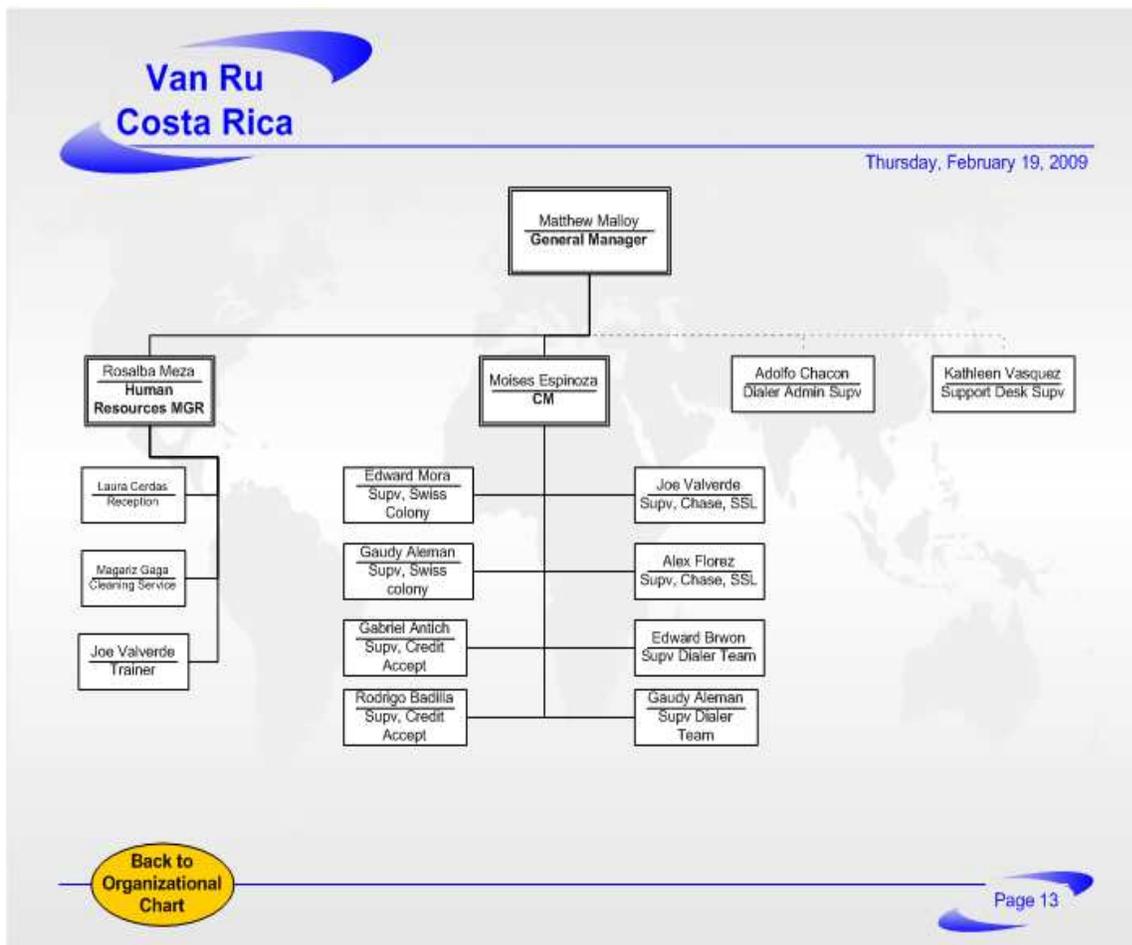
Las siguientes ilustraciones fueron obtenidas en la pagina electrónica del kiosco de seguridad de la corporación Van Ru, las cuales ilustran la estructuración de la organización. Lo anterior con la finalidad de exponer la identificación organizacional del puesto de agente de cobros bilingüe en relación con los demás puestos existentes.

El primero muestra las sucursales existentes, al interior de los Estados Unidos existen un total de cuatro, y la quinta sucursal se encuentra en suelo nacional:

1. Tempe, Arizona.
2. Largo, Florida.
3. Wilwaukee, Wisconsin.
4. Des Plaines, Illinois.
5. San José, Costa Rica.



La segunda ilustración muéstrala estructura organizacional de la sucursal en estudio, Van Ru Internacional. Resulta indispensable mencionar que el puesto de supervisión, resulta ser el superior inmediato al agente de cobros.



Para continuar familiarizando al lector con la organización, encuentre a continuación el logotipo publicitario.



4.2 Comparación entre procesos de contratación

A continuación se presenta el **Cuadro 3**, que contiene una revisión de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal propuestas por Zepeda (1991), y del proceso de contratación utilizado por el departamento de Recursos Humanos de Van RU International.

Las casillas de la columna bajo Van Ru Intl. con palomitas indican aquellos procedimientos que comparten ambas perspectivas de reclutamiento y selección. Para mayor referencia del proceso utilizado por la organización, sírvase ver en Anexos el documento completo del proceso facilitado por la organización.

➤ **Cuadro 3: Comparación entre el proceso de Zepeda y el de Van Ru Intl.**

Zepeda (1991)	Van Ru Intl.
1. Vacante	✓
2. Requisición	✗
3. Perfil de puesto	✗
4. Reclutamiento	✓
5. Presolicitud	✓
6. Solicitud	✓
7. Entrevista inicial	✓
8. Exámenes psicométricos	✗
9. Exámenes de aptitudes	✓
10. Entrevista especializada	✗
11. Exámenes médicos	✗
12. Exámenes socioeconómicos	✗
13. Contratación	✓
14. Inclusión a la nómina	✓
15. Alta ante las autoridades	✓
16. Vinculación total	✓
17. Integración al desarrollo	✗

4.3 Proceso de contratación en Van Ru International

Ahora se desglosan los hallazgos en relación a los procedimientos, expuestos en el cuadro anterior, mismos obtenidos por medio de síntesis y acomodación, ya que no se encuentran bajo el mismo nombre u orden.

1. Vacante

La apertura del puesto vacante es comunicada al Gerente de Recursos Humanos (GRH) por el Gerente de cobros, para dar inicio al proceso.

2. Requisición

No se reporta existencia de este procedimiento.

3. Perfil de puesto

No se reporta existencia de este procedimiento.

4. Reclutamiento

Entre las fuentes utilizadas para el reclutamiento se encuentran, las referencias de empleados y de tipo externo. En cuanto a los medios, los puestos vacantes se publican en la página electrónica www.empleos.net, en el periódico La Nación, y se distribuye a los interno por medio de boletines.

5. Presolicitud

Este filtro se realiza por parte del GRH mediante el estudio del currículum. Tras una preselección, son preseleccionados aquellos calificados para el puesto y se programa una entrevista.

6. Solicitud

La Recepcionista entrega al candidato el paquete de aplicación, el cual incluye: el Cuestionario para candidatos (Anexo: APPLICANT QUESTIONNAIRE), y el Consentimiento para la investigación de antecedentes (Anexo: RELEASE AND CONSENT TO BACKGROUND INVESTIGATION).

7. Entrevista Inicial

La entrevista será conducida por aquel gerente que se encuentre disponible al momento, o bien por el encargado del reclutamiento. Se considera necesario destacar que ningún empleado en los puestos antes mencionados cuentan con un entrenamiento especializado o capacitación correspondiente para conducir el proceso. Se completa la Hoja de evaluación del candidato (Anexo: INTERVIEW EVALUATION FORM) y se recomienda o no su contratación.

8. Exámenes Psicométricos

No se reporta existencia de este procedimiento.

9. Exámenes de aptitudes

Previo a la entrevista inicial el candidato debe completar una prueba electrónica con formato de opción múltiple, con la finalidad de evaluar el dominio del idioma inglés.

10. Entrevista especializada

No se reporta existencia de este procedimiento.

11. Exámenes médicos

No se reporta existencia de este procedimiento.

12. Exámenes socioeconómicos

No se reporta existencia de este procedimiento.

13. Contratación

Se realiza un estudio de los antecedentes del candidato, el cual incluye el Reporte de delincuencia del Organismo de Investigación Judicial (OIJ) y un informe a través de Cero Riesgo.

La recepcionista verifica las referencias aportadas por el candidato (Anexo: REFERENCE CHECKS FOR EMPLOYMENT). Se realiza la oferta salarial, el GRH de acuerdo con la experiencia laboral, o bien el Gerente General basándose en un cuadro salarial.

14. Inclusión a la nómina

Se llena un formulario bancario para la apertura de una cuenta para el depósito del pago de planilla.

15. Alta ante las autoridades

Proceso completado por el GRH.

16. Vinculación total

En las dos semanas posteriores a la contratación se lleva a cabo el proceso de capacitación. Durante este período se busca brindarle al nuevo empleado la información esencial para lograr una aproximación y familiarización con la organización.

17. Integración al desarrollo

No se reporta existencia de este procedimiento.

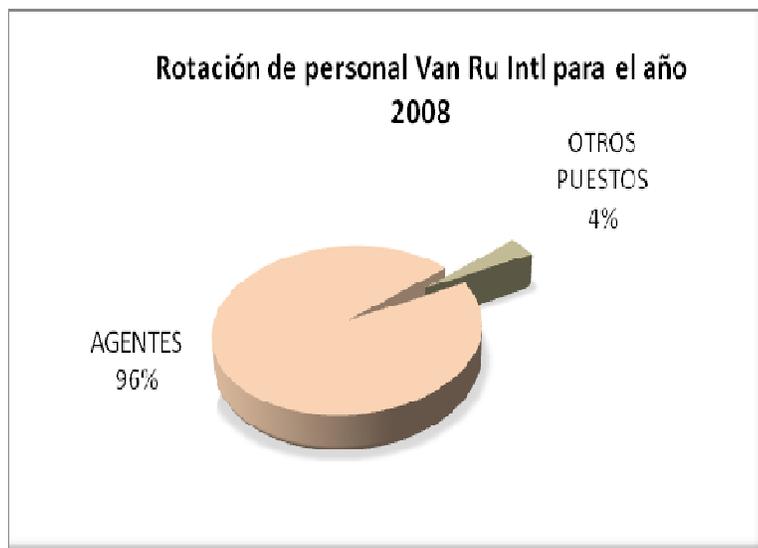
4.4 Gráficos y Cuadros

- **Gráfico 1:** Porcentaje de contratación de agentes de cobros en Van Ru Intl para el año 2008 en contraste con los demás puestos.



Durante el curso del año 2008 el total de contratación del personal fue de 85 personas, de las cuales: 70 fueron para el puesto de agente de cobros, y 15 para otros puestos, entre los que se encuentran: 4 para soporte a oficina, y 11 para asistencia en sistemas y tecnología.

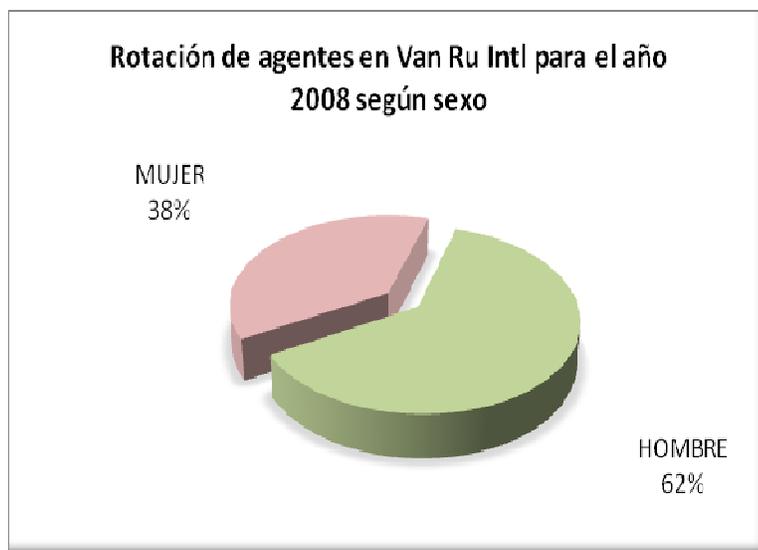
- **Gráfico 2:** Rotación de agentes de cobros en relacion con los otros puestos en Van Ru Intl. para el año 2008.



Para el año 2008, un total de 124 empleados atravesaron el proceso de desvinculación de la compañía, de los cuales: 119 se desempeñaban en el puesto de Agente de cobro, y 5 de ellos en otros puestos:

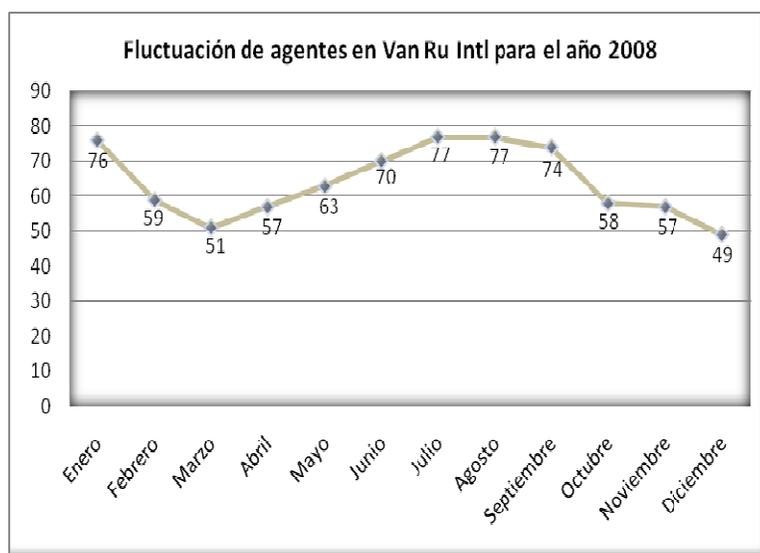
- 1 Encargado de calidad,
- 2 Supervisores,
- 1 Gerente General, y
- 1 Capacitador.

- **Gráfico 3:** Agentes de cobro desvinculados de la organización en el año 2008, según género.



De los 119 agentes de terminaron el vínculo laborales con la compañía, 45 de ellos son mujeres y 74 son hombres.

- **Gráfico 4:** Número de agentes de cobros bilingüe laborando en Van Ru Intl por mes en el año 2008.



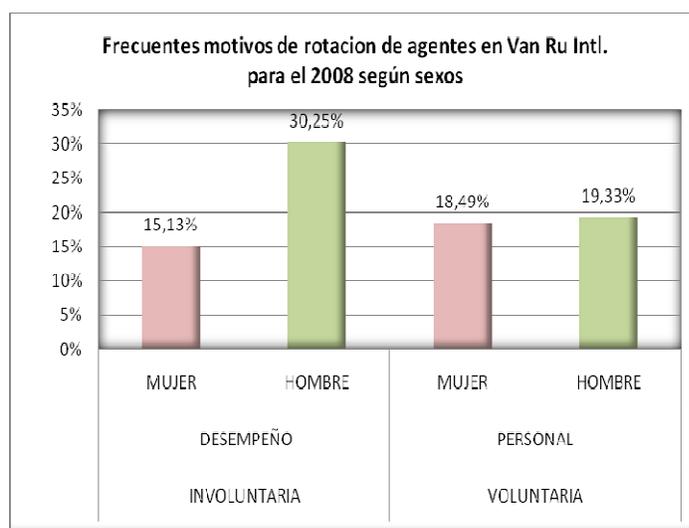
Muestra el total de agentes de cobros que se encontraban laborando por mes para el año 2008 en la organización.

- **Cuadro 4: Desglose de los motivos de rotación de los agentes de cobros bilingüe para desvincularse de Van Ru Intl en el año 2008.**

Razones de la rotación de agentes de cobros bilingüe en Van Ru Intl para el año 2008.		
	Total	Porcentaje
INVOLUNTARIO	65	54,62%
Desempeño	54	45,38%
Reestructuración	3	2,52%
Asistencia	3	2,52%
Abandono	5	4,20%
VOLUNTARIO	54	45,38%
Personal	43	36,13%
Mejor Oferta	11	9,24%

La información de éste cuadro se obtuvo del documento de terminaciones laborales en el 2008, aportado por RH de la organización.

- **Gráfico 5:** Principales motivos de rotación de los agentes de cobro bilingüe en Van Ru Intl para el año 2008, según género y carácter de desvinculación.



Los motivos de rotación para el año 2008, más frecuentes tanto en hombres como en mujeres son:

- Carácter involuntario: el desempeño, y
- Por voluntario: las razones personales.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Del análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en Van Ru International se desglosan las siguientes conclusiones.

La decisión de recomendar o no la contratación de un candidato es determinada por el Reclutador o por cualquier gerente disponible, aspecto que disminuye la efectividad de la selección, ya que no es dirigido por un profesional o especialista en la evaluación o gestión del talento humano. Permitiendo que procedimientos tan esenciales y determinantes del proceso, tales como el Cuestionario del aspirante y el Examen de Inglés, no resulten concluyentes de la elección.

La falta de capacitación de los responsables del proceso afecta la calidad de las entrevistas, ya que a pesar de que la organización cuenta con un formato bastante completo, éste no es utilizado en su totalidad. La entrevista realizada a los candidatos cuenta con un promedio de cuatro preguntas: un espacio abierto para expresión personal, la exploración de experiencias laborales previas, aspiración salarial, y planes y estudios profesionales.

Más no se realiza una evaluación profunda de las aptitudes, competencias y habilidades, de los candidatos. Por lo que resulta de poca utilidad para determinar un perfil de personalidad del candidato y poder entonces contrastar los valores individuales con la cultura y clima organizacional. Se concluye entonces que este proceso se muestra altamente cargado de subjetividad, al ser la intuición la que determina el futuro del candidato en nuestra organización.

La organización cuenta con una descripción del puesto de agente de cobros, mismo utilizado en las sucursales de la organización localizadas en Estados Unidos; por lo que el mismo no se encuentra regionalizado o personalizado a la población costarricense, ni en constante actualización según los requerimientos del puesto.

La posibilidad de que un candidato se una al grupo de trabajo de la organización no se delimita a la compatibilidad con la descripción del puesto, ya que éste no representa una guía en el proceso de selección, para la exploración de las habilidades y competencias que se requieren para un exitoso desempeño.

Es por lo cual que se propone un perfil de puesto acorde a las necesidades actuales, que sirva en el establecimiento de los lineamientos para la evaluación de las habilidades y competencias individuales de los candidatos. De forma que sea utilizado en el proceso de contratación para garantizar la menor cantidad de errores, mayor posibilidades de adaptación y por lo tanto menor índice de rotación.

La entrevista de salida no está siendo utilizada a su máximo valor, ya que a razón de que la población es considerada reducida, el departamento de Recursos Humanos no reporta o lleva un control de los aportes de las mismas. Únicamente se realiza una revisión a nivel gerencial al concluir cada mes, en dichas reuniones se ha constatado que los principales motivos de rotación se centran en: el salario, el horario y los planes de beneficios.

A modo de investigación de los motivos de desvinculación del personal compuesto por agente de cobros bilingüe en el año 2008, se concluye lo siguiente.

De acuerdo con las definiciones operacionales planteadas, la rotación del personal para el año 2008 no cumple con un mínimo de 70% de desvinculaciones vegetativas motivadas por la organización. Ya que asumiendo que la compañía tenga potestad sobre todas las razones involuntarias, y no solo en las de reestructuración, no se cumple con el porcentaje requerido, ya que solo llega a un 45.38%.

La efectividad del proceso de reclutamiento y selección de personal utilizado en la organización no cumple con el requerimiento establecido, ya que un porcentaje mayor al 20% de la rotación total del personal se motivó por razones que estaban en algún grado relacionadas con el accionar de las autoridades de la organización.

Específicamente, y agrupando únicamente aquellas voluntarias, se cumple un 45,38% de la población desvinculada en el 2008.

A pesar de los números anteriores no se puede descartar la responsabilidad de la organización en la estabilidad de los empleados en el puesto de agente de cobros, y sobre todo tomando en cuenta los más frecuentes motivos de rotación: personales y de desempeño.

Para ambos se concluye lo siguiente, la mayoría de los motivos personales se encuentran encubiertos por desmotivación e insatisfacción laboral, lo cual revela ineficiencia del personal de Recursos Humanos, en relación a la pronta resolución, exploración e interés por las necesidades de los empleados.

En relación al desempeño, teniendo los estándares determinados de calidad y servicio requerido por la organización, es que se establecen los procedimientos para evaluar y de ahí determinar cuáles empleados se encuentran por debajo de lo establecido. Este factor se encuentra altamente relacionado con el reclutamiento y selección de candidatos en la evaluación de las capacidades y competencias acordes con el perfil del puesto; además de con los adecuados programas de inducción, capacitación y motivación que potencien la adaptación y acoplamiento del empleado a los valores e interés de la organización.

De acuerdo con la validación de la hipótesis, se expresa que en efecto y tal y como se planteo, la ausencia de gestión profesional y actualizada en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ha contribuido a errores de contratación, resultando en una ineficaz inducción y adaptación del personal favoreciendo a la inestabilidad e insatisfacción de los agentes de cobros.

5.2 Recomendaciones

Es de esencial importancia la búsqueda de un especialista en reclutamiento y selección de personal, que garantice el manejo actualizado y profesional de las baterías de pruebas, y demás instrumentos para el diagnóstico acertado de un perfil del candidato.

Una revisión constante de los procedimientos de contratación es importante para la conservación de la validación del proceso, en que se garantice el cubrir la vacante en el menor tiempo y con la mayor efectividad posible, en la búsqueda de disminuir el índice de rotación y los recursos, tanto materiales como humanos, destinados.

Se recomienda al departamento de RH la revisión de la propuesta realizada en el presente, y se motiva a la adopción del perfil de puesto como guía y complemento del proceso de contratación de candidatos para el puesto de agente de cobros.

Se incentiva a los responsables del proceso al desarrollo de procedimientos necesarios para que se garantice en la evaluación de los candidatos un adecuado análisis de los intereses y características individuales, para que se proceda a la contratación con los valores del clima y cultura organizacional favoreciendo a la adaptación del posible empleado.

Será de importante efecto al igual la revisión y actualización de los procesos de inducción del candidato al puesto, en que se lleve a cabo la familiarización de la organización, mediante información tal como descripción precisa de las funciones del puesto, la evaluación del desempeño, el tipo de liderazgo, y los derechos y las obligaciones inherentes de la vacante. Lo anterior para que se logre una calibración de las expectativas y disminuyan las incertidumbres de los candidatos, previéndolos además de los datos necesarios para que tomar de decisión de si unirse a las líneas de la organización.

Al igual que una constante y hasta adonde existan la posibilidad sobre todo económica y de recursos humanos de una revisión de los programas existente de motivación, beneficios, recompensas, y capacitación constante que garantice la oferta de herramientas para el potenciar de las aptitudes y habilidades individuales relacionadas con un desempeño exitoso en el puesto.

Aparte de procurar un mayor provecho y utilidad de las entrevistas de salida para el análisis por parte de la organización de los motivos de rotación pasados, se recomienda a llevar a cabo un programa de exploración de la rotación potencial de los agentes de cobros. En el cual se reconozca la percepción del empleado en relación a los aspectos organizacionales, tales como: las políticas, la jerarquía, el tipo de liderazgo, las redes de comunicación, el sentido de reconocimiento y permanencia, y las posibilidades de crecimiento al interior de la organización, entre otros; y así poder diseñar intervenciones inmediatas prevengan la desmotivación e insatisfacción del personal.

CAPÍTULO 6: PROPUESTA

6.1 Naturaleza

Esta propuesta se motivó en el interés de proveerle a la organización de un perfil de agente de cobros bilingüe acorde con los requerimientos actuales.

6.2 Fundamentación

El agente de cobros representa la mayor fuerza productora de la organización, de ahí la importancia de mantener una constante actualización en el proceso de reclutamiento y selección. Buscando el mayor éxito posible garantizando la vinculación de los candidatos más aptos para el puesto.

6.3 Objetivos

Por medio del establecimiento de un perfil de agente, que agrupe y represente las actuales competencias y habilidades requeridas para el éxito laboral, se buscó contribuirle al encargado de reclutamiento de una visión más específica de las características de personalidad que resultan coherentes con el perfil.

6.4 Metas

Se pretendió que el departamento de Recursos Humanos obtenga una actualización respecto a los requisitos mínimos del perfil de puesto, de modo que sea adoptado y utilizado como guía del proceso de contratación.

De forma que sea puesto en práctica en el próximo proceso de vinculación, el cual aún no tiene fecha establecida de inicio. Y que mediante su uso se logre garantizar la selección de candidatos idóneos al puesto, y que para la finalización del plazo de los noventa días, considerado como de prueba, hayan aprobado en su totalidad la evaluación y contratación definitiva. A su vez, contribuyendo a mayor posibilidades de adaptación y por tanto disminución de la rotación.

6.5 Localización

La propuesta se realizó en Van Ru International, a nivel del departamento de Recursos Humanos; con impacto específicamente en el programa de capacitación y en el puesto de Agente de Cobros.

6.6 Metodología

La muestra se conformada por empleados vinculados únicamente al departamento de “Bad Debt” o de cobros vencidos. Específicamente por diez agentes destacados en el mes de marzo 2009, como “Top collectors”, un supervisor y uno gerentes de cobros.

6.7 Ubicación temporal

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en las instalaciones de la organización, en la sala de conferencia, el día 2 de abril del 2009.

6.8 Recursos Humanos

Funciones del investigador:

- Investigación de los aspectos básicos relacionados con el puesto.
- Confección del instrumento, con revisión del GHR de la organización.
- Aplicación del instrumento a la muestra, a un total de doce empleados.
- Interpretación de los aportes realizados.
- Formación del perfil de puesto.

El siguiente **Cuadro 5** corresponde a la representación, para fines informativos, de la muestra en términos de: puesto en que se desempeñan, género, edad y estado civil.

➤ **Cuadro 5: Descripción de la muestra.**

Puesto	Género	Edad	Estado Civil
Agente	Femenino	25	Casada
Agente	Masculino	21	Soltero
Agente	Masculino	20	Soltero
Agente	Femenino	25	Casada
Agente	Femenino	22	Soltera
Agente	Femenino	24	Soltera
Agente	Femenino	25	Soltera
Agente	Masculino	22	Soltero
Agente	Masculino	23	Soltero
Agente	Femenino	21	Soltera
Supervisor	Masculino	23	Soltero
Gerente	Masculino	23	Soltero

6.9 Recursos materiales y financieros

Los medios materiales se relacionan únicamente en la confección del instrumento, y son:

- acceso a un computador,
- hojas blancas, y
- tinta para impresión.

Se utilizó un tiempo aproximado de unos 20 minutos para la participación de la muestra en la resolución del cuestionario.

6.10 Elaboración del Perfil de puesto de agente de cobros bilingüe

A modo de propuesta se realizó un sondeo de los aspectos generales del puesto de agente de cobros, tomando como base la percepción de diez empleados con el mayor desempeño, un supervisor y del gerente de cobros.

Las producciones fueron sintetizadas y agrupadas según las responsabilidades, funciones, requisitos y las competencias necesarias para el puesto de agente de cobros bilingüe; y fueron utilizadas para formular el perfil del puesto.

Objetivo principal

- Realizar acercamientos telefónicos regulados por las leyes federales y estatales de cobro, basándose en los intereses de la organización para recuperar la mayor cantidad de cuentas adeudadas.

Responsabilidades

- Certificación de cobros por el *Fair Debt Collection Practices Act*.
- Adherencia a las regulaciones de cobros estatales.
- Respetar el horario de trabajo establecido, asegurando el cumplimiento del total de 48 horas semanales laboradas.
- Mantener una actitud profesional asegurando discreción y confidencialidad.
- Cumplir con los objetivos de cobros y desempeño asignados por sus superiores.

Funciones

- Realizar llamadas y atender entrantes.
- Actualizar la documentación y registro en los cuentas.
- Explorar el estado financiero con la finalidad de negociar la deuda y establecer un plan de pago.

- Asegurar el cobro de la deuda y el cumplimiento de las metas diarias, semanales y mensuales.
- Llevar a cabo procedimientos de rastreo de los deudores.

Requisitos

- Dominio de idioma inglés, oral 85% y escrito 85%.
- Bachiller en educación media.
- Preferible experiencia previa en cobros o en servicio al cliente.
- Manejo básico computacional.
- Capacidad de realizar operaciones básicas matemáticas.
- Disposición de tiempo, flexibilidad de horario.
- Buena presentación personal.

Competencias

- Excelentes habilidades comunicativas.
- Disposición al trabajo en grupo.
- Actitud de compromiso, responsabilidad y entrega.
- Pro actividad, y liderazgo.
- Iniciativa y creatividad para la resolución de conflictos.
- Destrezas para la negociación y persuasión.
- Facilidad de adaptación.
- Espíritu de competencia.
- Tolerancia para trabajar en un ambiente estresante y orientado al cumplimiento de objetivos.

El siguiente es el **Cuadro 6** que resume la última sección del cuestionario, en el cual constan las principales competencias requeridas para un desempeño exitoso en el puesto, mismas que fueron incluidas en la formación del perfil de puesto.

➤ **Cuadro 6: Competencias requeridas para el puesto de agente de cobros bilingüe.**

COMPETENCIAS	1 Muy importante	2 Importante	3 No importante
Liderazgo	6	2	4
Pro actividad e iniciativa	6	3	3
Empatía	4	6	2
Responsabilidad	10	0	2
Orientación a los resultados y detalles	5	6	1
Creatividad	4	6	2
Puntualidad	9	1	2
Facilidad comunicativa	9	1	2
Capacidad de negociación	9	1	2
Solución de conflictos	7	3	2
Tolerancia a la tensión	9	1	2
Trabajo en equipo	4	6	2
Otras:			
Manejo del tema	0	0	1
Facilidad de adaptación	1	0	0
Positivismo	1	0	0
Energía	1	0	0
Poder de convencimiento	1	0	0
Competencia sana	1	0	0

6.11 Perfil de puesto de agente de cobros bilingüe

Encuentre a continuación la propuesta finalizada del perfil de puesto.

PERFIL DE PUESTO

Puesto

Agente de cobros bilingüe

Identificación organizacional

- Superior directo: supervisor del departamento asignado.
- Superiores indirectos: Gerente de Cobros, Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, y otros supervisores.

Objetivos del puesto

- Realizar acercamientos telefónicos regulados por las leyes federales y estatales de cobro, basándose en los intereses de la organización para recuperar la mayor cantidad de cuentas adeudadas.

Responsabilidades

- Certificación de cobros por el *Fair Debt Collection Practices Act*.
- Adherencia a las regulaciones de cobros estatales.
- Respetar el horario de trabajo establecido, asegurando el cumplimiento del total de 48 horas semanales laboradas.
- Mantener una actitud profesional asegurando discreción y confidencialidad.
- Cumplir con los objetivos de cobros y desempeño asignados por sus superiores.

Funciones

- Realizar llamadas y atender entrantes.
- Actualizar la documentación y registro en los cuentas.
- Explorar el estado financiero con la finalidad de negociar la deuda y establecer un plan de pago.
- Asegurar el cobro de la deuda y el cumplimiento de las metas diarias, semanales y mensuales.
- Llevar a cabo procedimientos de rastreo de los deudores.

Requisitos mínimos

- Dominio de idioma inglés, oral 85% y escrito 85%.
- Bachiller en educación media.
- Preferible experiencia previa en cobros o en servicio al cliente.
- Manejo básico computacional.
- Capacidad de realizar operaciones básicas matemáticas.
- Disposición de tiempo, flexibilidad de horario.
- Buena presentación personal.

Competencias

- Excelentes habilidades comunicativas.
- Disposición al trabajo en grupo.
- Actitud de compromiso, responsabilidad y entrega.
- Pro actividad, y liderazgo.
- Iniciativa y creatividad para la resolución de conflictos.
- Destrezas para la negociación y persuasión.
- Facilidad de adaptación.
- Espíritu de competencia.
- Tolerancia para trabajar en un ambiente estresante y orientado al cumplimiento de objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Asenio, Juan L. (2008) ¿Reduce la constante rotación de trabajadores los costos salariales? Clearfield UT. Informes Administrativos USA. Interaction Media Group. Utah: Estados Unidos.
http://www.articulosinformativos.com/Reduce_La_Constante_Rotacion_De_Trabajadores_Los_Costos_Salariales_Utah-r958945-Utah.html

Asesoría técnica profesional especialistas en Recursos Humanos (2003) Reclutamiento y Selección de personal. Av. La Reforma: Guatemala.
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page3.html>

Cabrera, Elibeth (2007) Reclutamiento Monografías.
<http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml>

Chiavenato, I (1988.) Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill: México.

Flores, Mara. & Rodríguez, Argelia. (2006) El mercado de los Recursos Humanos como aspecto social – Rotación de personal II. Wikilearning.
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/el_mercado_de_los_recursos_humanos_s_como_un_aspecto_social-rotacion_de_personal_ii/16636-15

García, A., Lara, R., & Edel, R. (2008) El capital humano de las organizaciones. Experiencias de investigación (Vol I). Edición Electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c

Hernández, M. (1997) Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales. México. Monografías.
<http://www.monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>

Instituto Tecnológico de Cerro Azul. (2008) Auditoria de Recursos Humanos. Recursos Humanos II. México. <http://html.rincondelvago.com/auditoria-de-recursos-humanos-en-mexico.html>

Jiménez, Gabriel. (1997) Rotación de personal Monografías. <http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>

Palací, F. (coord.) (2005) Psicología de la organización Pearson Educación: Madrid.

Reclutamiento de RR.HH. (2008) El reclutamiento de los RR.HH: desarrollo y técnicas. Ciencias Empresariales, Organización y administración de empresas. <http://html.rincondelvago.com/reclutamiento-de-rrhh.html>

Red Escolar Nacional (2008) Tipos de investigación Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología. Gobierno, Venezuela. <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema4.html>

Reyes-Heroles, R (2007) La rotación de personal cuesta caro. CNNEExpansión. México. http://www.articulosinformativos.com.mx/La_Rotacion_De_Personal_Cuesta_Caro-a962387.html

Rojas, Octavia (2008) Metodología para elaborar una investigación Departamento de Geografía. Universidad de Concepción, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Geografía. <http://www2.udec.cl/~ocrojas/metodologiainvestigacion.pdf>

Salcido, R. (2007) Combaten rotación con comunicación. Reclutamiento Efectivo: Costa Rica. <http://www.reclutamientoefectivo.com/page.php?op=art&rid=art&ida=628>

Van Ru Credit Corporation (2009) Organización Security Center.
<http://secntr/organization/organization.htm>

Wikipedia. (2008) Reclutamiento. Recursos Humanos. Wikimedia Foundation
Inc. <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>

Zepeda, F. (1991) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley
Longman.

ANEXOS

Perfil de puesto

Puesto

Agente de cobros bilingüe

Identificación Organizacional

(Ubicación en la jerarquía, Puestos con los que interactúa)

Objetivos del puesto

Responsabilidades

Funciones

Requisitos mínimos

(Formación académica, experiencia laboral, dominio del idioma inglés, (% oral, % escrito), trabajo en equipo, manejo computacional, y otros)

Clasificación de competencias

Tomando en consideración a un candidato al puesto de Agente de cobros bilingüe, clasifique del 1 al 3 (siendo 1 la mayor puntuación) las siguientes competencias según las considere relevantes.

Competencias	1	2	3
Liderazgo			
Pro actividad e iniciativa			
Empatía			
Responsabilidad			
Orientación a los resultados y detalles			
Creatividad			
Puntualidad			
Facilidad comunicativa			
Capacidad de negociación			
Solución de conflictos			
Tolerancia a la tensión			
Trabajo en equipo			
Otros:			

Comentarios

Hiring Process

For screening and hiring to prevent the hiring or retention of employees who have been convicted or entered into a court-supervised diversion program for fraud, embezzlement, larceny, and perjury, breach of trust or fiduciary duty. VRI follows the step below:

Step 1:

Human Resources Department is responsible for publishing the positions in **EMPLEOS.NET**, **LA NACION PAPER** and/or referrals.

Step 2:

All potential candidates are instructed to submit a resume to the Human Resources Department. Qualified candidates will be contacted by Human Resources and interviews scheduled.

Step 3:

Any Manager available will conduct the Interviews.

The interview process consists of a written English Proficiency Test prior to the interview. During the interview, the Manager will complete a New Hire Evaluation Form. Managers can approve or reject the applicant depending on their expert recommendation. Approved applicants are then required to complete the Release and Consent For Background Investigation All approved candidates are required to provide an OIJ report on their first day of training.

Step 4:

Prior to approved applicants receiving an employment offer and reporting to training, the Human Resources Manager (HRM) must start the background check procedure. The HRM must go to *O RIESGO on line*, and print the result of the background check. In the event no detrimental information is reflected in the report, the HRM may proceed to Step 5. In the event detrimental information is reflected in the report, the HRM will reject the candidate's resume, contact the applicant and inform them not to report to training. All *O RIESGO* reports that resulted in the rejection of an applicant will be kept on file for a minimum of one year.

Step 5:

The HRM will establish the candidate's salary based on industry experience. In the event the HRM is not available then the Sr. Collection Manager, based on the Salary Chart, will establish the salary.

Step 6:

The HRM will contact each approved applicant to make the employment offer and communicate the start date for training.

Step 7:

On the first day of training all New Hires must:

- ❖ Provide an original OIJ report. Any employee that does not provide an OIJ report will not be allowed to start training.
- ❖ Complete the Employment Application
- ❖ Sign the Human Resources Policies and Employment Offer letter Complete the BAC San Jose bank application for payroll distribution
- ❖ Read and understand the company Security Policies

Step 8:

All original New Hire employee files, including all signed documents, will be copied and originals sent to Corporate. A copy of these HR Procedures must be stored in the employee's personal file on site.

- The background investigation process for hiring employees includes:
 1. Cedula (Social Security card)
 2. OIJ Report (Criminal Record)
 3. Employment History.
 4. Cero Riesgo (Background investigation)

Job Description

Title of Position: Collection Associate

Job Description: A collection associates' primary responsibilities are made up of but not limited to: outbound and inbound phone calls/attempts, reviewing and documenting accounts, making decisions for a plan of action relating to proper negotiations, analyze Credit Reports, handle difficult customers, skip-tracing, and professional interaction with fellow associates and management. These assigned duties will also include meeting daily, weekly and monthly deadlines/goals. A collection associate will be held accountable for independently managing accounts and be held liable for the work effort on them.

- Must be able to pass required drug and background tests based on specific and/or client requirements.
- It is mandatory a collection associate be licensed and bonded in order to comply with State and Federal regulations.
- Work flexible shifts; nights and weekends when required
- Have the ability to effectively communicate both verbally and written.
- Must possess basic mathematical skills and comprehension: Addition, Subtraction, Multiplication, and Division.
- Basic computer literacy.
- Interpret and understand the minimum requirements necessary to pass the FDCPA and State Laws examination.
- Abide by Federal and State laws, rules and regulations.
- Politely and professionally communicate effectively with co-workers and the management staff at all times
- Handle argumentative and tense situations with Consumers, Attorneys or other third parties with the best interest of the company and client you represent.
- Full-time and Part-time employees will be required to meet a minimum number of calls or work a minimum number of accounts per day.
- All Full-time, non-exempt employees must consistently work a forty (40) hour work week
- Assess the financial situation of a debtor in order to counsel and properly negotiate the highest collections.

Job Skills: You must possess the ability to persuade, negotiate payment arrangements, as well as meeting minimum production requirements. You are required to maintain and conduct yourself in a professional manner at all times while on company property.

Applicant Questionnaire

Complete the following questions.

1. Why are you interested in working for this company?
2. Why are you qualified for this position?
3. What is most important to you when you are choosing employment?
4. What are your 3 greatest strengths?
5. What your 3 greatest weaknesses?
6. What makes you successful in your career?
7. What has been your greatest challenge in your career?
8. Describe how you troubleshoot a problem situation.
9. What motivates you?
10. Circle the top 5 terms that describe you best.

Customer Focused	Quiet	Results Driven	Easy Going
Wait for Challenges	Happy	Argumentative	Tough
Like to be directed	Helpful	Competitive	Funny
Casual	Patient	Social	Waiting for Opportunities
Seek out reassurance	Bad at Losing	Reactive	Professional
Energetic	Dreamer	Cheerful	Negative
Hard Worker	Skilled	Negotiator	Planner
Aggressive	Talkative	Focused	Responsive
Offensive			



Release and consent to background investigation

I understand that I as an employee for Van Ru International and or any other of their subsidiaries ("Employer") authorize the Employer to make investigative background on my personal and employment information. The Company that will be used by the Employer to make the Background Check will be: *Cero Riesgo*. The result of the investigation will be to seek for reports that will include information such as work habits, work performance, compensation and experience along with reasons for termination of past employment. The investigation also seeks for driving, criminal, credit and civil information. I also understand that the Employer may make additional follow-up background investigation occasionally.

I hereby authorize the Employer, to make any investigation of my personal or employment history and authorize the Employer to use Cero Riesgo as the Background Check Agency.

This does not create a contract or agreement of employment. Van Ru International may terminate my employment at any time and for any reason or for no reason.

PRINT FULL NAME: _____

CEDULA _____ *DATE OF BIRTH: ____/____/____

CURRENT HOME ADDRESS: _____

CITY/STATE/ZIP: _____

TELEPHONE NO: _____

DRIVER'S LICENSE NO: _____

APPLICANT'S SIGNATURE: _____ **DATE:** _____

*Cedula's number is requested in order to correctly identify applicant when using Cero Riesgo's investigation services.

I understand that the employer does not discriminate in hiring or employment on the basis of age, race, color, sex, national origin, ancestry, religion, handicap or disability, arrest record, marital status and sexual orientation.

The employer will not use any of the information requested to discriminate against any applicant on any of those grounds.



Interview Questions

Name: _____

Date: _____

Interviewer: _____

Time: _____

1. Tell me about yourself?
2. How would your colleagues describe you, what type of person you are?
3. What are your short and long term goals?
4. What is your greatest strength? Weakness?
5. How do handle change? Give a scenario.
6. Are you in favor or opposed to constructive criticism?
7. Why are you leaving you current job?
8. What were some of your likes and dislikes of your last/ current position?
9. If you would have a negative situation with a colleague how would you handle it?
10. Technical proficiency? What computer applications are you familiar with?
11. Have you ever been required to meet a production goal or quota?
 - a. How did you fair?
12. Could you describe a time when you had a problem with a customer and how did you handle it? (Real case)
13. What do you know and/or what have you heard about our company?

14. Type of collection experience? If none how to perceive this job will vary or differ from your previous line of work?

15. Explain the hours for the position and that attendance is mandatory for required shift also that flexibility is a must.

- a. *Are you able to work this shift?
- b. *Can we have your commitment that you will be here a vast majority of the time?

16. How do you work under pressure?

17. Rate from 1-5 your ability to communicate?

18. Written _____

19. Verbal _____

20. Do you prefer a loose or structured work environment?

21. Why do want this job?

22. In case we hire you, what would you expect from Van Ru?

23. We have several individuals applying for this position today, what sets you apart from the others?

Hire Recommendation

YES

NO

- ❖ Give the applicant an opportunity to ask questions about the position or the company itself.
- ❖ Cover work requirements and explain a little bit about Van Ru (it's history and its future potential).
- ❖ It may be a good idea to cover some of the negative aspect of the job with them.
- ❖ For Example: Challenges, stress, & adversity.
- ❖ Sometime during the interview have the applicant read a sentence to you.
- ❖ Have the applicant type a few words on the computer.

Interview Evaluation Form

Name: _____

Date: _____

Resume attached: YES or NO

English Fluency:

EXCELLENT

GOOD

AVERAGE

BELOW AVERAGE

Qualifications:

Schedule Availability:

Salary Expectations:

Interviewer Name:

Hire Recommendation:

YES

NO



Reference Checks for Employment

Applicant's Name: _____ Date of Check: _____ Name of HR _____

Reference #1:

Company Name: _____ Phone Number: _____

Position Held: _____ Salary: \$ _____ Hr. / Wkly / Mo.

Dates of Employment: Starting Date: _____ Ending Date: _____ Present: _____

Dates Match App/Resume: Yes / No Eligible for Re-Hire? Yes /No /U (Unable to State/against policy)

Comments: _____

Additional Comments: Attendance?, Work Ethic?, Skills?, Reliable?, Positive Traits?, Problems?

Name of person verifying: _____ Title: _____

Notes:

Reference #2:

Company Name: _____ Phone Number: _____

Position Held: _____ Salary: \$ _____ Hr. / Wkly / Mo.

Dates of Employment: Starting Date: _____ Ending Date: _____ Present: _____

Dates Match App/Resume: Yes / No Eligible for Re-Hire? Yes /No /U (Unable to State/against policy)

Comments: _____

Additional Comments: Attendance?, Work Ethic?, Skills?, Reliable?, Positive Traits?, Problems?

Name of person verifying: _____ Title: _____

Notes:

Reference #3:

Company Name: _____ Phone Number: _____

Position Held: _____ Salary: \$ _____ Hr. / Wkly / Mo.

Dates of Employment: Starting Date: _____ Ending Date: _____ Present: _____

Dates Match App/Resume: Yes / No Eligible for Re-Hire? Yes /No /U (Unable to State/against policy)

Comments: _____

Additional Comments: Attendance?, Work Ethic?, Skills?, Reliable?, Positive Traits?, Problems?

Name of person verifying: _____ Title: _____

Notes

Exit Interview

Name: _____ Date: _____

Position: _____ Department: _____

Hello:

You are invited to participate in our employee exit interview. Your survey responses will be strictly confidential and data from this survey will be reported only in the aggregate. Your information will be coded and will remain confidential.

Thank you very much for your time and support.

Please start with the survey below.

1. What are your reasons for joining Van Ru? (Check all that apply)

- Unemployed and needed a job
- Referred by a friend
- Fringe benefits
- Van Ru reputation as a good place to work
- Career advancement
- Advertisement
- Salary advancement
- Other

2. What are your reasons for leaving Van Ru? (Check all that apply)

- Higher Pay
- Benefits
- Better job opportunity
- Conflict with other employees
- Conflict with managers
- Family and personal reasons
- Relocation/Move

- Career Change
- Company Instability
- Other

3. The next part of the Interview is divided into 5 sections:

1. Details about **The Job**
2. **Your Supervisor** and you
3. **The Department** that you worked in
4. **The Management** and its attitude towards you
5. **Compensation and Benefits** that you received

Each of the sections will have a 5-point scale:

- 1 - Strongly Disagree with the statement
- 2 – Agree
- 3 – Neutral
- 4 – Disagree
- 5 - Strongly Agree with the statement

Please choose one of the above for each of the items displayed.

The Job Itself

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Neutral	4 Agree	5 Strongly Agree
Job was challenging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skills were effectively used	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job orientation was effective	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work load was reasonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sufficient resources were available	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work environment was safe, comfortable and appropriately equipped	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What do you think can be improved about the Job?

My Supervisor

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Neutral	4 Agree	5 Strongly Agree
Had knowledge of the job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Had knowledge of supervision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was open to suggestions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recognized employees contribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

What are your comments and suggestions about your supervisor?

The Department

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Neutral	4 Agree	5 Strongly Agree
Had good synergy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Had adequate equipment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was adequately staffed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Was efficient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

What do you think can be improved about the Department?

The Management

	1 Strongly Disagree	2 Disagree	3 Neutral	4 Agree	5 Strongly Agree
--	---------------------------	---------------	--------------	------------	------------------------

Gave fair and equal treatment	<input type="checkbox"/>				
Was available to discuss job related issues	<input type="checkbox"/>				
Welcomed suggestions and encouraged feedback	<input type="checkbox"/>				
Maintained consistent policies and practices	<input type="checkbox"/>				
Provided recognition for achievements	<input type="checkbox"/>				
Encouraged cooperation/collegiality	<input type="checkbox"/>				
Provided development opportunities	<input type="checkbox"/>				

What are your suggestions to Management?

Compensation and Benefits

Please Rank the Following:

- 1 - Very Dissatisfied
- 2 - Dissatisfied
- 3 - Neutral
- 4 - Satisfied
- 5 - Very Satisfied

	1 Very Dissatisfied	2 Dissatisfied	3 Neutral	4 Satisfied	5 Very Satisfied
Job market competitiveness of my salary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

What areas of compensation do you think the company should pay more attention to?

Thanks for your cooperation. It is the Van Ru policy to consider employee survey responses as confidential.