

\$150
P. 11/17

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISIÓN DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

040.306
C 462e
1978

ELABORACIÓN DE UN PERFIL IDEAL PARA EL PUESTO DE CAJERO DEL
7-ELEVEN

Tesina presentada como uno de los requisitos para obtener el título de
Licenciatura en Relaciones Humanas

Por

Cecilia Ivonne Chapa González

903009

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

Monterrey, Nuevo León.

Julio, 1998.

A Dios, de quien he recibido todo.

A mis Padres que gracias a su ejemplo y cariño me motivaron para llegar a la meta.

A mis maestros, a mi asesor el Dr. Donald Wise y al Lic. Salomé Méndez de la empresa 7-Eleven quienes me orientaron y me ayudaron para cumplir con esta responsabilidad.

Lic. Heriberto Anselmo Amaya
Director
División de Ciencias jurídicas y Sociales
Universidad de Monterrey

Por medio de la presente, informo a usted, que he revisado al trabajo de investigación que me presentó la Srita. Cecilia Ivonne Chapa González mat.34707 cuyo título es “Elaboración de un Perfil Ideal para el Puesto de Cajero del 7-Eleven” mismo que ha cumplido con requisitos de fondo requerido por la división de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en tesina que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de usted para cualquier aclaración al respecto.

Dr. Donald Wise

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
-------------------	---

CAPITULO I

1.1 Antecedentes Históricos de la Organización	1
1.2 Estructura de la organización	3
1.3 Planteamiento del Problema	6
1.4 Delimitación del Problema.....	7
1.5 Objetivo de Estudio.....	7
1.6 Factores.....	8

CAPITULO II REVISIÓN LITERARIA

Organización de Recursos Humanos

2.1 Introducción.....	9
2.2 La Planeación de los Recursos Humanos.....	10
2.2.1 Evaluación de los Recursos Humanos.....	10
2.2.2 Evaluación Futura.....	11
2.2.3 Desarrollo de un Programa Futuro.....	11
2.3 Reclutamiento.....	11
2.4 Selección.....	12

2.5 Capacitación de Empleados.....	13
2.6 Análisis de Puesto.....	13
2.6.1 Descripción del Puesto.....	14
2.6.2 Perfil del Puesto.....	14
2.6.3 Especificaciones o Perfiles para Personal Capacitado frente al no Capacitado.....	19
2.7 Un Factor Muy importante para la Contratación: La Personalidad.....	20
2.8 Beneficios y Usos del Perfil de Puestos dentro de las Áreas de Recursos Humanos	21
2.9 Diseño de Perfiles Ideales.....	24
2.10 Conclusión.....	25

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Introducción a la Metodología.....	27
3.2 Proceso Metodológico.....	27
3.3 Las Características Esenciales para un Cajero.....	28
3.4 Selección de la Muestra.....	29
3.5 El Procesos Utilizado para la Elaboración del Cuestionario.....	30
3.5.1 Panel de Expertos.....	31
3.5.2 Estudio Piloto.....	32
3.6 Aplicación del Cuestionario a la Muestra Seleccionada.....	33
3.7 Metodología Utilizada para la Estadística.....	34

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Descripción de la Muestra.....	37
4.2 Edad del Empleado por Meses Trabajando.....	37
4.3 Sexo del Empleado por Meses Trabajando.....	37
4.4 Estado Civil por Meses Trabajando.....	40
4.5 Religión del Empleado por Meses Trabajando.....	40
4.6 Estudios realizados por Meses Trabajando.....	40
4.7 Estudia Actualmente el Empleado por Meses Trabajando.....	40
4.8 Tiene Otro Trabajo por Meses Trabajando.....	45
4.9 Número de Personas que Dependen Económicamente del Empleado por Meses Trabajando.....	45
4.10 Medio de Transporte que Utiliza el Empleado por Meses Trabajando.....	45
4.11 Tiempo para Llegar al Trabajo por Meses Trabajando.....	45
4.12 Por qué Entró a Trabajar a esta Organización por Meses Trabajando.....	50
4.13 Le Gusta Manejar la Caja por Meses Trabajando.....	50
4.14 Las Características del Cajero Ideal.....	53
4.15 Trabajo en los Últimos Cuatro Años.....	55

CAPITULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión.....	56
5.2 Conclusiones.....	57
5.3 Recomendaciones.....	59

ANEXOS.....	60
-------------	----

Anexo No.1 Funciones de los empleados de tienda.....	61
--	----

Anexo No.2 Cuestionario para empleados.....	64
---	----

Anexo No.3 Cuestionario para gerentes de campo.....	65
---	----

Anexo No.4 Carta para los gerentes de campo.....	66
--	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta tesina es estudiar cuales son las características, habilidades y conocimientos que requiere un cajero para poder desarrollarse y tener éxito en las tiendas de conveniencia 7-Eleven.

Para poder profundizar en el tema en el capítulo I se presentan los antecedentes históricos de la organización, en donde se indica la situación actual de la empresa, se plantea el problema, los objetivos, alcances, limitaciones y variables del estudio.

En el capítulo II se plantea el marco teórico, mediante una revisión bibliográfica relacionada con el tema. Se da una explicación principalmente sobre el perfil de puestos; así como también la organización de sus recursos humanos y sus diferentes áreas.

En el capítulo III se describe el proceso metodológico de investigación, la selección de la muestra y los instrumentos utilizados para obtener la información.

En el capítulo IV se muestran los datos obtenidos en el análisis estadístico y la presentación e interpretación de los mismos.

En el capítulo V se establece una relación entre la teoría y los resultados obtenidos en el estudio.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llegó con este estudio y las recomendaciones para futuros estudios.

CAPITULO I

En este capítulo se presentará una breve historia de la organización; así como su misión y estructura. También se señalará el planteamiento del problema, los objetivos, las limitaciones y variables de este estudio.

1.1 Antecedentes Históricos de la Organización

El origen de Valores Corporativos S.A. de C.V. se remonta al 15 de febrero de 1923, cuando abrió sus puertas al público una pequeña tienda de abarrotes en el cruce de las calles Colegio Civil y General Treviño, en el centro de la ciudad de Monterrey denominada "El Gallo, Abarrotes en General", fue fundada por el Sr. José A. Chapa González con un capital de 2,000 pesos, proporcionado por su hermano Ricardo. Dos años más tarde, en 1925, se le unió su hermano Andrés, y en 1928, se integró su hermano Ricardo, dando así origen a la S.A. "Chapa Hermanos" y a la diversificación de actividades comerciales.

Gracias a la dedicación, al trabajo y un constante esfuerzo de estos hermanos nació la actual organización Valores Corporativos, S.A. de C.V. A lo largo de su historia, el Grupo Valores ha tenido la experiencia de participar en diferentes giros del género comercial, industrial y de construcción. Actualmente, el grupo tiene una visión hacia el futuro, sustentada en los siguientes objetivos:

- Enfoque al cliente,
- Rentabilidad,
- Estrategias a largo plazo.

Valores Corporativos S.A. de C.V., es la tenedora de acciones de los negocios del grupo mismos que se agrupan en tres diferentes divisiones:

- División Maycreo-Despensas
- División 7-Eleven
- División Agropecuaria

El 7-Eleven representa el concepto de modernización en el comercio, su misión es: Ser la opción preferente para el cliente de Tiendas de Conveniencia, proporcionándole calidad en el servicio, mediante un proceso de mercadeo superior, los servicios y productos que requiera, en ubicaciones convenientes y con el mayor valor agregado, buscando el beneficio de la comunidad y de sus colaboradores y maximizando a los accionistas el retorno sobre la inversión.

Iniciando operaciones con cuatro tiendas en la ciudad de Monterrey en noviembre de 1976, El Grupo Valores Corporativos S.A. de C.V. y "The Southland Corporation", empresa Norteamérica, formaron una asociación denominada VALSO, S.A. de C.V., bajo la razón social de 7-Eleven México, S.A. de C.V. para desarrollar el concepto de tiendas de conveniencia en la República Mexicana. Este concepto fue iniciado por Southland Corporation en los años veinte y actualmente opera más de 15 mil tiendas en 20 países, lo cual la hace ser una empresa de tipo mundial. El término de tiendas de conveniencia se puede definir como un formato de ventas a detalle que ofrece un amplio horario, una variedad de productos y

servicios de consumo inmediato en ubicaciones de fácil acceso tanto en zonas residenciales y o de tráfico.

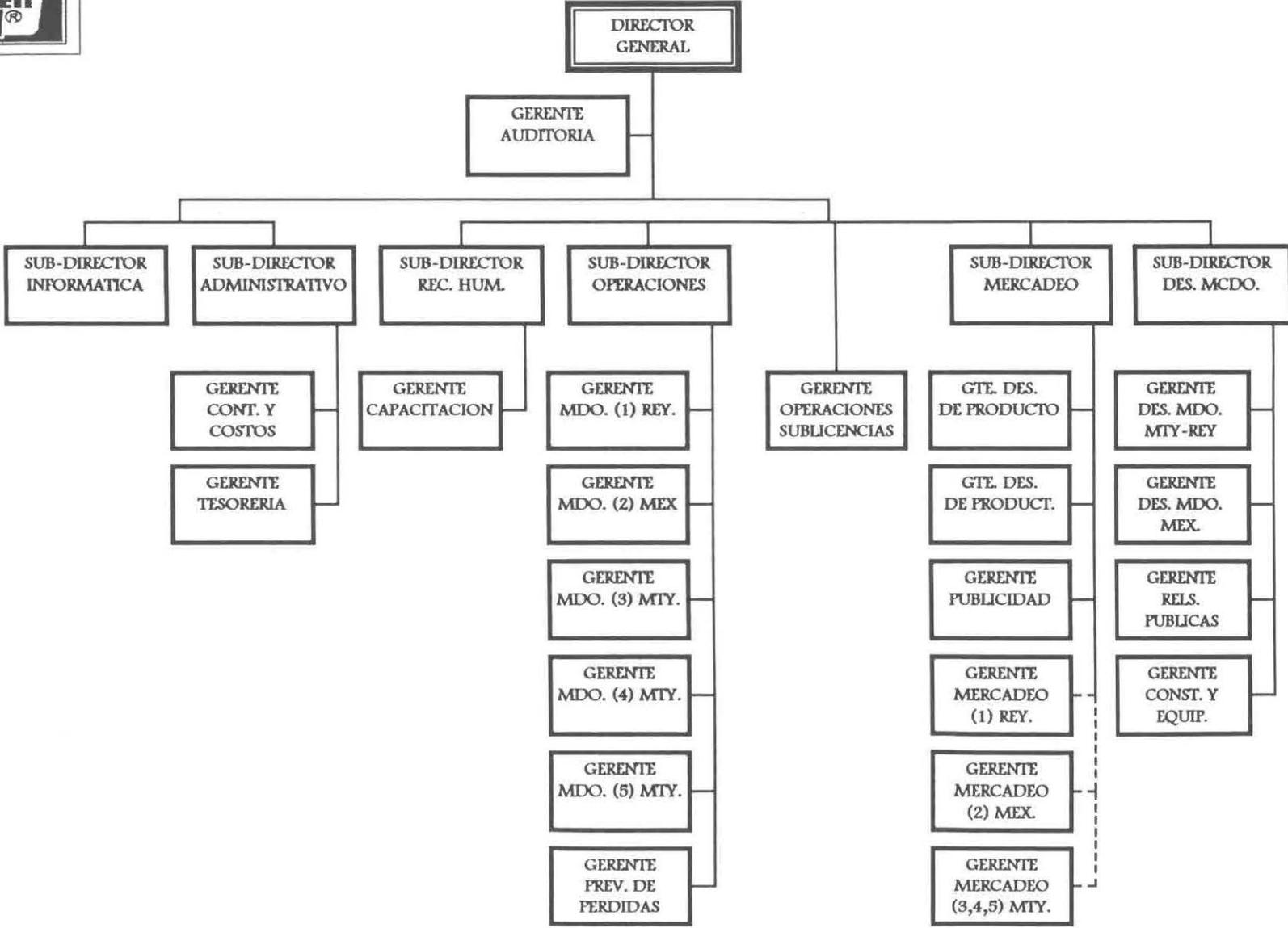
Actualmente, 7-Eleven sirve a la comunidad mexicana con 250 tiendas, operadas en Monterrey, N.L., Reynosa, Tamaulipas y México D.F. Además se otorgó una licencia a otra compañía para que operara en los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo.

En el área de Monterrey, N.L., Reynosa, Tamaulipas y México D.F. se encuentran trabajando 2,000 empleados de los cuales 1,830 se localizan trabajando en tiendas y 170 en las oficinas.

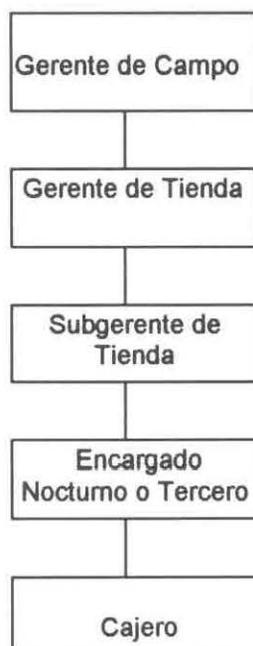
1.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de la organización se encuentra jerarquizada de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA 7-ELEVEN MEXICO, S.A. DE C.V.



Organigrama de una Tienda



Debido a que este estudio se centrará en los empleados de tienda se nombrarán las funciones de los mismos dentro de la organización (ver anexo I). Todos los empleados de la tienda empiezan por el puesto de cajero antes de ocupar un puesto más alto dentro de la tienda. El puesto de cajero, el cual es considerado como más importante, ya que tiene contacto directo con los clientes. En este puesto se encuentran los cajeros que trabajan 8 horas y los parciales que trabajan 4 horas y tienen las funciones de:

- Registro de asistencia y de efectivo
- Recibir caja registradora
- Recepción de cigarrillos, tarjeta ladatel y lotería

- Servicio al cliente: saludar a todos los clientes, cobro rápido, entregar cambio y nota en la mano, ofrecer productos adicionales, agradecer la compra, entregar vales de envases
- Pedido-resurtido
- Limpieza: estacionamiento, botes de basura, ventanas, puerta de entrada, piso de venta, mostradores de caja, área de comida rápida, góndolas, puertas y empaques de cuarto frío, frutero, bodega, oficina, baños
- Resurtir góndolas con productos de bodega, frente y acomodo
- Etiquetar mercancía
- Efectuar retiros de efectivo
- Anotar recibos de pagos de servicios en formato establecido
- Obligaciones y reglamentaciones del negocio

1.3 Planteamiento del Problema

En el área de Reclutamiento y Selección de la empresa 7-Eleven S.A., se han detectado deficiencias en las contrataciones para los puestos de cajero, ya que estos salen a los pocos meses de haber entrado, causando un alto índice de rotación y al mismo tiempo pérdidas para la organización, porque el entrenamiento de los mismos es costoso. Esta rotación puede ser causada por varios factores independientes, que pueden ser los bajos salarios, la monotonía del trabajo, el no tener promoción dentro de la organización o el no tener diseñado un perfil para este puesto.

En este estudio se consideró que el diseño de un perfil de puesto podría ser de gran utilidad para la organización; ya que el 7-Eleven no tiene definidas las características, conocimientos y habilidades que los cajeros deben poseer y que a la vez apoyarían a su permanencia dentro la empresa.

El diseño del perfil se llevará acabo a través del análisis de las características de los empleados considerados como "ideales" (este término será descrito posteriormente en la metodología).

1.4 Delimitación del Problema

Se diseñará el perfil ideal de los cajeros encontrando las características comunes de los empleados "ideales".

También se hará una entrevista y un cuestionario para detectar las características de estas personas. Estas herramientas son de uso exclusivo para este estudio, ya que no se pretende crear un instrumento para la organización.

En la realización de este estudio no se hará un sistema de selección, ni se diseñará un análisis / descripción de puesto. Tampoco se pretende terminar con el problema de la alta rotación de los empleados en su totalidad.

1.5 Objetivo de Estudio

El objetivo del presente estudio es el diseño de un perfil para el puesto de cajero de la empresa 7-Eleven, analizando los factores que pueden influir para formar un perfil, así como conocer las características personales de los ocupantes de los puestos, para de esta manera dar mayor confiabilidad y rapidez al proceso

de reclutamiento y selección, asegurando la contratación del personal adecuado para el puesto.

También se analizará si esas características están relacionadas con la retención del empleado dentro de la organización.

1.6 Factores

Los factores de los empleados que se analizarán son los siguientes:

1. Permanencia: tiempo que llevan los empleados trabajando dentro de la empresa. 2. Edad. 3. Sexo. 4. Estado civil. 5. Puesto. 6. Religión 7. Meses trabajando dentro de la organización. 8. Estudios realizados. 9. Si estudia actualmente 10. Si tiene otro trabajo. 11. Número de dependientes económicos. 12. Medio de transporte que utiliza para llegar al trabajo. 13. Tiempo que tarda en llegar al trabajo. 14. Las razones por las que entró a trabajar en la empresa. 15. Las características del cajero (puntualidad, trato con el cliente, limpieza personal, interés, compromiso, aportación de ideas, disponibilidad, eficiencia, honestidad).

En este capítulo se presentaron los antecedentes históricos, estructura y misión de la organización. También se identificó el planteamiento del problema, los objetivos, limitaciones y factores del estudio.

CAPITULO II

REVISIÓN LITERARIA

Organización de Recursos Humanos

2.1 Introducción

En este capítulo se describirá la organización de los recursos humanos en las empresas y especialmente la importancia del perfil de puesto dentro del mismo, ya que esto llevaría a que las personas tengan éxito en su trabajo, beneficiando así a la organización.

La organización de recursos humanos esta integrada por varias etapas que son: 1.la planeación de recursos humanos, 2.reclutamiento, 3.selección de empleados, 4.orientación, 5.capacitación y desarrollo de carrera y 6. las condiciones del medio ambiente que promueven a la organización y crean un empleado adaptado y competente con habilidades y conocimientos actualizados. Los primeros tres se ejecutan en orden y se traducen en la identificación y selección del candidato, mientras que los restantes, se encargan de que la organización asimile a los empleados, que sus habilidades estén al día y que se tomen las medidas necesarias para asegurar que las carreras de los mismos se desarrollen satisfaciendo así las necesidades futuras de la organización (Robbins, 1987:227-228).

De esta manera se puede decir que la organización de recursos humanos esta formada por varios procesos, todos con su importancia relativa; sin embargo, en esta investigación se describirá a detalle el proceso de la planeación, ya que en ella se encuentra ubicada el perfil de puesto, el cual es el objetivo de este estudio.

2.2 La Planeación de Recursos Humanos

La planeación de los recursos humanos es el proceso en virtud del cual la administración se asegura que tiene suficiente número de personas idóneas en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Estas personas deben de ser capaces de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos globales. Así pues, la planeación de los recursos humanos traduce los objetivos en términos de los trabajadores que se necesitan para lograrlos. La planeación de recursos humanos puede resumirse en tres pasos: 1) Evaluación de los recursos humanos actuales, 2) Evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y 3) Desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras (Robbins, 1987:235).

2.2.1 Evaluación de los Recursos Humanos Actuales

En esta etapa, la administración comienza evaluando la condición actual de los recursos humanos. Esto se lleva a cabo a través de la creación de un inventario de recursos humanos, el cual contiene generalmente una lista de nombres, escolaridad, formación, empleos anteriores, idiomas que se hablan,

capacidad y destrezas especializadas de todos los empleados; a través de éste le permite evaluar a la administración de que habilidades y talentos disponen sus recursos humanos. También existe el componente de análisis de puesto como parte de la evaluación actual, el cual define a cada puesto dentro de la organización y los comportamientos necesarios para efectuarlos (Robbins, 1987: 232).

2.2.2 Evaluación futura

Para realizar la evaluación futura, es necesario analizar los objetivos y estrategias de la organización y hacer una proyección a futuro acerca de los recursos humanos que se requieren para lograr estos objetivos estratégicos (Robbins, 1987:234).

2.2.3 Desarrollo de un programa futuro

Después de que se determina la capacidad actual y las necesidades futuras, la administración puede calcular escasez o sobrepoblación en ciertas áreas, se recomienda el desarrollo de un programa futuro para guiar las posibles necesidades actuales y futuras del personal (Robbins, 1987: 234).

2.3 Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes. Este proceso inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

El reclutamiento se obtiene de diferentes fuentes, ya sea dentro de la misma organización o agencias de empleo, universidades, anuncios en el periódico, etc. (Werther, 1991: 94).

2.4 Selección

La selección de personal es el proceso para determinar cuales son los solicitantes más adecuados a las necesidades del trabajo o los trabajos para los cuales están siendo considerados. En algunos casos los solicitantes son evaluados únicamente para un trabajo específico, en otros, debido a las continuas necesidades de nuevo personal, las organizaciones evalúan a los solicitantes de acuerdo a los requerimientos de ciertos trabajos que están vacantes o que probablemente lo estén en futuro (Hernández, 1986: 28)

Para Chiavenato (1994: 191), el flujograma de un proceso de selección de recursos humanos según el modelo de selección de personal tiene los siguientes pasos: 1. Demanda de personal. 2. Recepción de candidatos. 3. Selección inicial, verificación superficial de las cualidades esenciales del candidato. 4. Solicitud de empleo. 5. Entrevista inicial, donde se comparan las cualidades del candidato con las especificaciones del cargo. 6. Aplicación de pruebas. 7. Entrevista final, donde se comparan las cualidades del candidato con las de los demás aspirantes y con las especificaciones del cargo. 8. Solicitar documentos para la investigación de los antecedentes del candidato. 9. Examen médico. 10. Admisión.

2.5 Capacitación de empleados

Después de haber reclutado con éxito y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es capacitarlos. En este punto se proporciona la información que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones.

La inducción consiste en presentar a los nuevos empleados en la organización y ayudarles a ajustarse a las exigencias de la empresa. La capacitación es el proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo (Dessler, 1991:261-268).

Lo mencionado anteriormente describe el proceso de recursos humanos en términos generales; en la próxima sección, se hablará en términos más específicos sobre lo que es un análisis de puesto y las partes que lo componen.

2.6 Análisis de Puesto

Para Dessler (1991: 87), el análisis de puesto es el procedimiento a través del cual se determinan las responsabilidades y los requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo. Este análisis proporciona datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto.

El análisis de puesto está formado por dos partes: la descripción del puesto y la especificación o perfil del puesto.

2.6.1 Descripción del Puesto

Se refiere a las labores, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y compromisos de supervisión del puesto (Dessler, 1991: 87). Es necesario tener una descripción de personal por escrito, ya que ésta le dice al empleado lo que su jefe espera de él y de esta manera saber lo que tiene que hacer y no dejar su trabajo inconcluso (Brown; 1994).

2.6.2 Perfil del Puesto

Debido a que este estudio se basara en el perfil de un puesto, se profundizará más ampliamente acerca de éste; ya que en el planteamiento del problema se consideró que el perfil de puestos sería de gran ayuda para la organización, aunque no acabaría con el problema de la rotación.

Por perfil de puesto se entienden las características humanas y experiencias que son necesarias para hacer bien un trabajo. Un perfil de puesto muestra el tipo de persona que se debe reclutar así como las cualidades que se le deben probar (Dessler, 1991: 111).

Para Chruden y Sherman el perfil de puesto puede dividirse en dos grandes grupos: las habilidades para un puesto y las demandas físicas.

1. Requerimiento de habilidades. Este incluye las habilidades manuales y mentales, así como las cualidades y características personales que debe poseer la persona para desempeñar efectivamente el puesto. La mayoría de las especificaciones de puesto cubren los siguientes requerimientos de habilidades.

- a. **Requerimientos educacionales.** Estos se refieren a la educación formal mínima, incluyendo cursos especiales o entrenamiento técnico que se considera necesario para desempeñar el puesto.
- b. **Experiencia.** La mínima cantidad de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto. Esta se puede expresar a través de términos objetivos y cuantitativos tales como años y meses.
- c. **Requerimientos de conocimientos específicos.** Por estos se entiende a los conocimientos de materiales, procesos, equipo, sistemas, productos u otros asuntos que no son cubiertos por los requerimientos de educación y experiencia.
- d. **Requerimientos de personalidad.** Este tipo de información es la más difícil de describir, debido a que las cualidades y habilidades son de naturaleza intangible y subjetiva. No obstante, la habilidad de un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros, puede tener una mayor influencia que su habilidad técnica. Esta información puede cubrir asuntos tales como cualidades sociales, criterios, iniciativa, cooperación y habilidad creativa. La mayoría de los perfiles cubren este tipo de requisitos por separado, ya que es probable que incluya varios tipos de responsabilidad. Estos tipos pueden incluir responsabilidades por trabajo de otros, por equipo, por proceso de producción, por fondos de la compañía, por calidad del producto, por seguridad y por reducción de costos.

e. Requerimientos de habilidad manual. Para ciertos puestos este punto puede cubrirse en los requerimientos que describen la experiencia y el entrenamiento. Sin embargo, para otros las habilidades manuales tendrán que definirse en términos de cantidad, calidad o naturaleza del trabajo que debe desempeñarse, o en términos de la puntuación mínima que debe ser alcanzada en ciertas pruebas.

2. Requerimientos físicos. Estos requerimientos incluyen aspectos tales como: esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales. Estas especificaciones suelen ser más importantes en los puestos de taller que en los de oficina.

- a. Esfuerzo físico. Actividades tales como caminar, mantenerse de pie, cargar, manejar o hablar y la duración del tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.
- b. Condiciones de trabajo. Por éste se entiende el medio físico en general dentro del cual debe desempeñarse el puesto, éste puede asegurar que las personas colocadas en los puestos peligrosos tendrán las calificaciones físicas y mentales necesarias para desempeñar su trabajo con un mínimo de accidentes y enfermedades profesionales.
(Chruden/Sherman, 1977: 48).

El director de personal deberá de asegurarse de que las especificaciones sean realistas, justas y diseñadas para ayudar a la organización a lograr sus metas.

Chiavenatto escribe sobre la existencia de varios métodos para analizar los puestos y de esta manera obtener un perfil. Él dice que la descripción y el análisis de cargo son responsabilidad de línea y función de staff, representado en primera instancia por el analista de cargo. Los métodos utilizados comprenden los siguientes: 1) La observación directa. Este se obtiene mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante. Este método tiene las siguientes ventajas: La veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo. El ocupante no tiene que dejar de hacer su trabajo, algunas desventajas pudieran ser que tiene un costo muy elevado, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis y no se recomienda en cargos que no sean simples ni repetitivos. 2) Cuestionario. Se le pide al personal que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo. Algunas ventajas de este método es que se pueden llenar estos cuestionarios los ocupantes y los jefes directos y éstos se pueden dar una visión más amplia de lo que sería su contenido y características, es un método muy económico, es el que más abarca, puesto que el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del cargo y devueltos rápidamente. Las desventajas que pudieran presentarse son las siguientes: exige que se planee y se elabore con cuidado, puede distorsionarse en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas. 3) Entrevista directa. En este método el analista hace preguntas al ocupante verbalmente. Las ventajas de este son: existe la posibilidad de dialogar y de aclarar todas las dudas, no se presentan

contradicciones y es el de mejor calidad, debido a la forma racional en que se reúnen los datos. Por otra parte, se presentan algunas desventajas. Estas son las siguientes: Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, puede generar confusiones entre opiniones y hechos, exige mucha preparación por parte del analista y es un método muy costoso. 4) Método mixto. Para aprovechar las ventajas de estos métodos se sugiere la combinación de dos o más métodos de análisis (Chiavenato, 1994: 245-249).

Para Wendell L. French (1986: 210), las especificaciones por lo general son determinadas mediante la discusión entre diferentes personas de la administración acerca de que características son las apropiadas y razonables para el puesto. Para él la experiencia pasada es la guía usual, mientras que otros artículos dicen que al momento de hacer un perfil del puesto no se deberán de hacer conclusiones basadas en la personalidad del último empleado que desempeñó ese puesto (Anónimo, 1994).

Existe una suposición que apoya a las especificaciones de puesto, la cual dice que las cualidades listadas, si son características de las personas seleccionadas, conducirán al éxito en el puesto, y quizá a puestos más altos en la organización. La validez de esta suposición se puede probar por medio de investigaciones acerca de la medida en que diferentes grados de las características listadas son predecibles del desempeño (Wendell, 1983: 211).

2.6.2 Especificaciones o perfiles para personal capacitado frente al no capacitado

No es difícil determinar los requerimientos humanos para colocar a personas ya capacitadas en un puesto. Mientras que el buscar a una no capacitada trae problemas complejos. En el caso de que el empleado no esté capacitado se requerirá especificar cualidades tales como rasgos físicos, personalidad, interés o habilidades de percepción que impliquen cierto potencial para desempeñar el puesto o para tener la habilidad para ser capacitado para el mismo (Dessler, 1991:112).

La meta es identificar los rasgos personales, requerimientos humanos, que caractericen con validez cual es el candidato que se desempeñaría mejor en el puesto y cual no. La identificación de estos requerimientos se logra a través de un enfoque subjetivo y de juicio o mediante un análisis estadístico.

1. Especificaciones de puesto basadas en el juicio. Estas se refieren a desarrollar los perfiles sobre la base de los juicios de supervisores o gerentes de personal. El procedimiento que sigue este enfoque es el de hacerse preguntas básicas tales como: ¿Que se requiere en términos de educación, inteligencia, capacitación y otros elementos para realizar bien este trabajo?

Uno de los enfoques de juicio más amplio para desarrollar perfiles de puesto mencionado por Dessler es el llamado "Dictionary of Occupational Titles of the Labor Department". Los juicios que se encuentran en este diccionario fueron realizados por analistas de puestos y asesores vocacionales con relación a los requerimientos humanos del trabajo. Cada uno de estos rasgos ha recibido una letra para poder ser clasificados. A continuación se mostrarán todos los rangos

que forman este directorio: G (inteligencia); N (numérica); S (espacial); P (percepción); Q (percepción de personal de oficina); K (coordinación motriz); F (destreza con los dedos); M (destreza manual); E (coordinación ojos-manos-pies) y C (discriminación de colores).

2. Especificaciones de puesto basadas en el análisis estadístico. A este método se le considera el más eficaz, pero a su vez él más difícil de llevar a cabo. Lo que se hace en este análisis es determinar estadísticamente la relación entre un: a) factor de predicción o rasgo humano. Como es la estatura, inteligencia o destreza con los dedos y b) algún indicador o criterio de la eficiencia en el puesto, esto se refiere al desempeño calificado por el supervisor. El proceso básico requiere de cinco pasos a) analizar el puesto y decidir como evaluar el desempeño en el mismo b) seleccionar los rasgos personales que como la destreza con los dedos que se considere deben predecir un rendimiento exitoso; c) probar a los candidatos al puesto para estos rasgos; 4) medir el desempeño subsecuente de estos candidatos y 5) analizar estadísticamente la relación entre el rasgo humano y el desempeño en el puesto. El objetivo de esto es determinar si lo primero predice a lo segundo, de esta manera, se pueden discernir los requerimientos humanos para desempeñar el trabajo (Dessler, 1991: 115).

2.7 Un factor muy importante para la contratación: La Personalidad.

Gloria Dinerman (1995), nos habla sobre la importancia de la personalidad en la contratación de los empleados. Esta menciona que se debe de buscar específicamente las siguientes características en los empleados: 1. Diversidad:

Que el candidato sea capaz de adaptarse a los cambios, de adaptar nuevas ideas y manejar nuevos retos. 2. Iniciativa: Dejar a un lado la descripción del puesto y ver que hace el candidato por si mismo. 3. Habilidad: Ver que habilidades se necesitan para el trabajo y que tanta capacidad tiene para tratar con la gente. 4. Responsabilidad: Que tan capaz es el candidato para asumir responsabilidades por si mismo. Que muestre responsabilidad en su trabajo diario. 5. Capacidad de logro: Observar sus ideas originales y los resultados que van más allá del trabajo asignado. 6. Energía: Los empleados con energía generan más logros. Una personalidad dinámica contribuye a que se cumplan las metas y objetivos de la organización. 7. Integridad: Este término se puede cumplir con lealtad. Un empleado pudo no haber sido leal por diferencias personales con su jefe, pero pudo tener integridad al hablar sobre esta situación.

2.8 Beneficios y Usos del Perfil de Puestos Dentro de las Áreas de Recursos Humanos.

Levine and Sistrunk (1983), mencionan que la mayoría de las organizaciones empiezan sus propuestas con una organizada descripción de puestos, la cual especifica las actividades y deberes de las personas, éstas son utilizadas para entrenar, seleccionar en el desarrollo de las carreras personales y en la descripción y determinación de los sueldos.

A pesar de la utilidad que tienen las descripciones de puestos; las organizaciones deben de enfocarse no solamente al trabajo, sino a los individuos y sus competencias (Lawler and Ledford, 1992). En lugar de pensar en un empleado

trabajando con una serie de actividades que desempeña; es más apropiado y efectivo pensar en ellos como un recurso humano que trabaja para la organización.

Pinsker (1994), elaboró una fórmula para tener éxito en las contrataciones, ésta constaba de 3 pasos esenciales: Realización de un perfil, entrevistar y evaluar.

Al realizar cualquier decisión a la hora de contratar, primeramente se tienen que definir las expectativas del puesto, para de esta manera definir las características necesarias del candidato y poder lograr estas expectativas. Este autor nos menciona que para elaborar un perfil se debe hacer una lista de expectativas y elaborar patrones con las características que deberán cubrir las expectativas.

Los perfiles de puesto son utilizados en el reclutamiento y selección de los empleados. Las especificaciones son esenciales en una organización en donde los solicitantes de una amplia variedad de puestos deben ser seleccionados por los especialistas en esta actividad, que bien puede o no estar familiarizada con el puesto. En la determinación de las diferencias de salario, mediante el proceso de evaluación de puestos, los datos contenidos en los perfiles también pueden servir para un uso de importancia (Chruden /Sherman, 1977: 53).

La elaboración de un perfil adecuado es esencial ya que una colocación inapropiada produce altos costos de capacitación, exceso de materiales de desperdicio, insatisfacción, baja productividad, alta rotación y uso ineficiente de capacidades y talentos, con todo esto se puede concluir que un perfil de puesto

válido es básico para una buena efectividad en la administración del personal (Wendell, 1983: 215).

Para que todos los candidatos sean evaluados de igual manera y se lleve a cabo una selección apropiada, es necesario en primer lugar detectar las necesidades, ver la descripción de personal, habilidades, experiencia y temperamento que estas buscando. Se recomienda que se haga una lista de las actitudes requeridas para tener éxito en el trabajo dándole prioridad a cada uno de estos (Bhasin, 1994).

La descripción y especificación del trabajo son importantes documentos cuando los administradores comienzan el reclutamiento y selección. La descripción puede servir para describir a los candidatos, la especificación centra la lista del administrador en la lista de cualidades indispensables para que el empleado realice un trabajo y además ayude a determinar si los candidatos reúnen las cualidades necesarias (Robbins, 1987: 232).

Sirve como guía al contratar, ya que son las características que se buscan en la solicitud, las pruebas, las entrevistas y la verificación de las referencias.

Cooke (1994), habla sobre lo eficiente que es elaborar un perfil del tipo de individuo que necesita el puesto. Lo primero que se tiene que definir es que la persona tenga la habilidad y las características deseadas para el puesto y así crear un perfil perfecto.

2.9 Diseño de Perfiles Ideales

Una actividad complementaria, íntimamente ligada al contexto estructural de la organización, es aquella que se deriva de información que provee la descripción y especificación de puestos y que será determinante para la representación gráfica de la graduación de varios parámetros, tales como: 1. Inteligencia. 2. Capacidad de trabajo. 3. Posibilidad y capacidad de interrelación. 4. Efectividad en el trabajo. 5. Creatividad. 6. Motivación. 7. Conocimientos teóricos. Las cuales en su conjunto representan las cualidades que se esperan que tengan los individuos para ocupar los puestos (Castaño, 1975: 248).

A la representación gráfica de estos parámetros y la graduación de cada uno es lo que llamamos un perfil ideal. Al definir un puesto mediante la descripción y especificación de él, se delimitan sus funciones y se determinan las características que habrá de reunir el individuo a ocuparlo (Castaño, 1975: 248).

En la organización se pueden identificar puestos que realizan actividades iguales y similares independientemente de su ubicación y que, por lo tanto, no ameritan una diferenciación significativa con relación a las características y habilidades de los individuos que los ocupan. A estos puestos se les llaman "puestos tipo". Estos son en sí unidades de trabajo cuya descripción y especificación son a fin a dos o más puestos.

a. Perfiles ideales de puestos tipo.

Son las representaciones gráficas de los parámetros y la graduación caracterizándose por dos o más puestos afines.

b. Perfiles ideales de puestos específicos.

Es la representación gráfica de las características de puestos cuya graduación paramétrica es distinta a los demás puestos de la organización.

Los perfiles ideales son un marco de referencia que proveen de información tanto a la organización, como a los individuos. A la organización, le describen gráficamente las habilidades y características que deben poseer los individuos, y le dan la base para la comparación con la fuerza con la que realmente cuenta, retroinformación que se aprovecha también para la elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo. Para el individuo, si este adopta el "perfil ideal" como realmente "ideal" pues al realizar la comparación del perfil con los resultados de los programas de apreciación y consejo, obtendrá el feedback aproximado de cuánto ha logrado y cuánto le falta por lograr para equipararse a ese ideal, pudiendo aprovechar esta información para la elaboración de su planeación profesional y de vida (Castaño, 1975: 250).

2.10 Conclusión

En este capítulo se describió en términos generales la organización de los recursos humanos y sus principales áreas: la planeación, el reclutamiento, la selección y la capacitación.

Esta revisión literaria se centró en la etapa de la planeación y específicamente en la elaboración de un perfil, el cual es el objetivo de este estudio y fue descrito como todas aquellas habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para hacer bien un trabajo y desarrollarse dentro del

puesto. Varios autores hablaron sobre la importancia de elaborar un perfil del tipo de individuo que se necesita para un puesto.

En esta revisión se habló también sobre los métodos para analizar los puestos y de esta manera elaborar un perfil, llegando a la conclusión que era más efectiva una combinación entre el cuestionario y la entrevista; ya que se aprovechan las ventajas de los dos para tener mayor información sobre la persona. El cuestionario tiene las ventajas de que lo pueden contestar los ocupantes y jefes directos, es más económico y abarca más personas; mientras que la entrevista se dialoga y se cubren dudas que pueden quedar al aplicar el cuestionario.

También se mencionó que para identificar los requerimientos de la persona se puede utilizar un enfoque subjetivo o un análisis estadístico; en este estudio se utilizará el análisis estadístico, el cual mide la relación entre los rasgos de la persona y su desempeño en el puesto y de esta manera determinar si lo primero predice a lo segundo y determinar así los requerimientos humanos para desempeñar el trabajo.

Todo lo mencionado en este capítulo es necesario que sea tomado en cuenta a la hora de diseñar cualquier tipo de perfil, ya que no solamente se debe de pensar en el trabajo y sus actividades sino en los individuos y sus competencias. Esto es pensar en ellos como un recurso humano que trabaja para la organización.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Introducción a la Metodología

Este estudio se llevó a cabo en las tiendas 7-Eleven, Valso S.A. de C.V. del estado de Nuevo León; las cuales se encuentran distribuidas en 17 zonas de acuerdo a su localización geográfica.

Al tener el primer contacto con el Gerente de Recursos Humanos de dicha organización, se detectaron debilidades en el proceso de selección y un alto índice de rotación. Por esto se consideró la elaboración de un perfil de puesto; ya que sería de gran ayuda para la organización y podría colaborar a la permanencia de los empleados dentro de la empresa.

3.2 Proceso Metodológico

En este capítulo se describirá la metodología que se utilizó para desarrollar el diseño de un perfil para el puesto de cajero de dicha organización.

Para este estudio se utilizó un "cuestionario", para empleados actuales y sus superiores. En su elaboración se realizaron entrevistas para poder llegar a estructurarlo. Se seleccionó este tipo de herramienta, ya que podría ser utilizado más fácilmente porque todos los empleados se encuentran dispersos en el estado

de Nuevo León y es la forma más eficiente y exacta para poder llegar y abarcar una muestra más amplia de la población y tener así un estudio más confiable.

La metodología utilizada para este estudio se llevó a cabo a través de los siguientes pasos:

3.3 Las Características Esenciales para un Cajero

Para llegar a conocer las posibles características esenciales de un cajero de 7-Eleven; se hizo una revisión literaria en los temas de reclutamiento y selección y se encontraron factores importantes que debe cubrir un perfil. Después, se revisó un cuestionario realizado por The Southland Corporation, organización norteamericana asociada con 7-Eleven de México, del cual se obtuvieron algunas preguntas acerca de qué era lo que los clientes esperaban de un cajero, o qué servicio les gustaría recibir de los mismos. Dichos factores se utilizaron para ir haciendo una lista de las características necesarias para un perfil.

Para corroborar lo que anteriormente se expone, se entrevistó al Director General del 7-Eleven, el Ing. Luis A. Chapa González, al cual se le hicieron preguntas para saber cuales valores o características debería tener un cajero en esta organización. También se entrevistó al Lic. Miguel Bustamante, Gerente de Recursos Humanos y al Lic. Salomé Méndez, Jefe de Personal, los cuales contribuyeron con otras características acerca de lo que debería poseer un cajero.

Después de analizar lo escrito en la literatura, la opinión de los clientes y de los directivos de esta organización, se hizo una lista con las seis características

más importantes que debería tener un cajero en esta organización. Se seleccionaron seis, porque fueron las que más sobresalieron de la investigación realizada en base a las opiniones mencionadas anteriormente. De esta manera se obtuvo una definición básica para describir al cajero ideal, la cual dice que un cajero ideal es una persona: 1) amable 2) honesta 3) puntual 4) eficiente 5) con limpieza personal 6) que tenga permanencia dentro de la empresa. El término de permanencia se definió para efectos de este estudio y de acuerdo con la opinión de los directivos como: tener trabajando por lo menos doce meses dentro de esta organización. Al mismo tiempo, los directivos señalaron permanencia como la característica más importante de las seis seleccionadas.

Estas seis características tomaron un papel esencial para efectos de la selección de la muestra; las demás características encontradas que debe cumplir un perfil, serán utilizadas posteriormente en la elaboración del cuestionario, para de esta manera detectar la totalidad de las habilidades y conocimientos que debe tener un cajero ideal en esta organización.

3.4 Selección de la Muestra

Para la selección de la muestra se elaboró una lista con las seis características más importantes que debería tener un empleado y se solicitó la ayuda de todos los Jefes de Personal y Gerentes de Campo de la organización para encontrar a cajeros que contaran con las seis características.

De una población total de 1,500 empleados de tienda, se determinó utilizar una muestra del cinco por ciento del total y se le pidió a cada uno de los diecisiete

Gerentes de Campo que eligiera entre tres y cinco empleados de su zona que cumplieran con las seis características del cajero ideal mencionadas anteriormente. Estas personas podrían estar en el puesto de cajero o haber ascendido del mismo colocándose en cualquier otro puesto dentro de la tienda ya sea de turno nocturno, subgerente o gerente de la tienda, de esta manera fue como se seleccionó una muestra de 75 personas cubriendo así todas las áreas de Nuevo León y formando una muestra de empleados ideales mayor que 5%; ya que los 1,500 empleados no cumplen ni con el requisito de haber trabajado por lo menos doce meses dentro de la empresa.

3.5 El Proceso Utilizado para la Elaboración del Cuestionario.

Para identificar cuales otras características, habilidades y conocimientos tenían estas personas consideradas como ideales, se elaboraron dos cuestionarios utilizando características derivadas de la revisión literaria, las entrevistas e incluyendo las seis características descritas anteriormente. El primer cuestionario comprendía preguntas de carácter demográfico y datos generales de la persona. Este fue diseñado para ser contestado por los empleados de la muestra seleccionada anteriormente y formado por 10 preguntas breves y rápidas de contestar.

El segundo cuestionario fue elaborado para los Gerentes de Campo, este cuestionario fue una evaluación independiente que calificaba a cada empleado de la muestra. Dicho cuestionario estuvo formado por diez preguntas de las cuales ocho iban a ser contestadas en una escala del 1 al 5 en donde 1 es la mínima

calificación y 5 la máxima. Esta escala está diseñada especialmente para cuestionarios de evaluación. Se decidió elaborar este segundo cuestionario ya que había características (limpieza personal, honestidad, eficiencia, etc.) que por su naturaleza, podían ser falsificadas o manipuladas las respuestas si eran contestadas por los mismos empleados, por esto se decidió hacer un segundo cuestionario para los Gerentes de Campo.

3.5.1 Panel de Expertos

Antes de utilizar los dos cuestionarios, éstos fueron llevados a un panel de expertos para su análisis. Este panel estuvo formado por tres personas: El Lic. Salomé Méndez, Jefe de Personal de 7-Eleven, el cual fue seleccionado por su experiencia dentro de la organización y por tener un trato directo con los cajeros; la Lic. Patricia Guerrero, Gerente de Reclutamiento, Selección y Evaluación de la empresa Valores Corporativos S.A de C.V., quien aportó nuevas ideas para los cuestionarios y dio otra visión más amplia, ya que no solo trabaja para 7-Eleven sino para toda la organización y está constantemente trabajando con perfiles; y el Lic. Hernán Salinas, Director de Recursos Humanos de la Universidad de Monterrey, el cual fue elegido no solo por sus conocimientos en el tema, sino también por haber trabajado anteriormente en estudios de esta clase. Este último me ayudó a enfocar más claramente los objetivos y de esta manera elaborar las preguntas de acuerdo con los objetivos del estudio.

Después de haber recibido las opiniones del panel de expertos se seleccionaron las preguntas necesarias para elaborar los cuestionarios para este estudio.

3.5.2 Estudio Piloto

Al terminar de formular los cuestionarios se eligió al azar a una sola tienda, para probar los cuestionarios con un grupo piloto. Dicha tienda estaba formada por diez empleados y un Gerente de Campo.

Para realizar el estudio piloto se habló con el Gerente de Campo por separado y antes de explicarle el estudio se le entregó una carta que señalaba el fin, el proceso de este estudio y el orden que se le debía de dar al mismo. Cuando el Gerente de Campo terminó de leer la carta, se le pidió que explicara verbalmente el proceso del estudio. En dicha carta no hubo necesidad de hacer ningún cambio; ya que el Gerente de Campo explicó y entendió el proceso que se llevaría a cabo para la aplicación de los cuestionarios.

Después se le habló a cada uno de los diez empleados por separado y se le aplicó verbalmente el cuestionario para empleados. Con esta prueba se vio la necesidad de hacer modificaciones menores en la redacción de algunas de las preguntas y en el vocabulario de las mismas, ya que los cuestionarios utilizados en el grupo piloto generaron preguntas y ciertas dificultades para ser contestados por parte de los empleados, sin embargo, no hubo necesidad de un cambio sustancial en las preguntas.

Por último, se habló nuevamente con el Gerente de Campo y se le aplicó verbalmente el cuestionario para Gerentes de Campo para evaluar a los empleados entrevistados anteriormente. El Gerente de Campo no tuvo ninguna duda, por lo tanto no se hizo ningún cambio en dicho cuestionario.

Después de haber aplicado la carta instructiva (ver anexo IV) y los dos cuestionarios al grupo piloto, se hicieron las copias finales de los cuestionarios (ver anexo II) para ser aplicados a la muestra seleccionada.

3.6 Aplicación del Cuestionario a la Muestra Seleccionada.

El proceso para la aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo de la siguiente manera: primeramente se habló con cada uno de los 17 Gerentes de Campo para pedirles su colaboración para contestar y aplicar los cuestionarios.

Posteriormente, se les mandó un sobre dirigido a cada Gerente de Campo, el cual contenía la carta (ver anexo IV) que explicaba las instrucciones que deberían seguir para la aplicación de los cuestionarios. Dichas instrucciones explicaban los pasos a seguir para cada Gerente de Campo y contenía la lista de empleados que llenarían el primer cuestionario y se les evaluaría con el cuestionario para Gerentes de Campo, a su vez, se incorporó el número de los cuestionarios necesarios para cada empleado y los cuestionarios para el Gerente de Campo.

Después de que cada Gerente de Campo recibió el sobre, personalmente entregó a cada uno de los empleados nombrados en la carta, el primer cuestionario, para que fuera contestado individualmente y confidencialmente,

introduciéndola en el sobre después de ser llenado. Luego, cada Gerente de Campo evaluó a cada uno de estos empleados con el cuestionario para Gerentes de Campo y lo introdujo al sobre después de contestarlo.

El llenado de los cuestionarios fue llevado a cabo durante una semana y los sobres sellados fueron entregados por cada Gerente de Campo al Jefe de Personal de la organización, quien a su vez lo entregó al autor del presente estudio.

En este estudio se tuvo una respuesta del 100% por parte de todos los campos, ya que los diecisiete sobres mandados fueron devueltos el día asignado por cada Gerente de Campo. El porcentaje de cuestionarios respondidos fue del 94%; ya que de 78 cuestionarios se regresaron 72, porque algunas de las personas seleccionadas en la muestra se encontraban incapacitadas, de vacaciones o ya se encontraban en otro campo o puesto.

3.7 Metodología Utilizada para la Estadística

Después de juntar los 72 cuestionarios se codificaron las preguntas para de esta manera introducir los datos a un programa estadístico en computadora. Para dicho efecto, se le denominó una variable a cada pregunta para así vaciar todos los datos al programa.

Posterior a la entrada de datos se obtuvo un análisis a través de: a) la distribución de frecuencias, b) una estadística descriptiva y c) el chi-cuadrada.

Dado el hecho de que en este estudio se evaluaron categorías de información tales como sexo, religión, edad, etc. Se decidió utilizar la metodología estadística de la chi-cuadrada prueba de asociación; la cual se define como una prueba de relación entre dos factores en una tabla de contingencia. El valor de chi-cuadrada se incrementa cuando la proporción observada se incrementa entre las categorías que se están midiendo o calculando, en todos los casos se ha utilizado el grado de confianza de 95% que es el generalmente aceptable.

Fórmula utilizada para obtener la chi-cuadrada:

$$X^2 = \frac{n_c}{100} \frac{(p-p_e)^2}{p_e}$$

La tabla de contingencia es la tabla de las frecuencias de las combinaciones de las categorías posibles, en estos análisis serán descritos posteriormente con gráficas en el capítulo de análisis de resultados.

En este capítulo se ha descrito el proceso metodológico utilizado en este estudio, así como la selección de la muestra, la selección de variables a analizar y las herramientas utilizadas para obtener los resultados deseados para este estudio.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentarán en cuadros y gráficas los resultados obtenidos en los cuestionarios y el análisis estadístico de los mismos.

Se realizó un análisis de cada uno de los factores contenidos en el estudio con el fin de comprobar la hipótesis nula. La hipótesis nula, para efectos de este análisis es: no existe una relación entre las variables.

En ésta sección se analizará los datos demográficos de los empleados contra la permanencia del empleado dentro de la organización. En el análisis la permanencia es expresada en meses y el resultado de los cálculos de la chi-cuadrada por medio de una tabla de contingencia, ha sido comparado con una tabla de valores críticos de la misma (Hopkins, 1978), teniendo en cuenta los grados de libertad de cada cálculo y con un nivel de confiabilidad de 95%.

Para efectos de simplificar los resultados de los cálculos se establecieron rangos para algunas de las variables, tales como meses trabajando, edad, tiempo de llegada al trabajo y otras.

A continuación se presentarán las tablas, las gráficas y el análisis de los resultados.

4.1 Descripción de la Muestra.

La muestra de personas que participaron en la investigación está representada en la tabla 4.1

TABLA 4.1

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

PUESTO	NUMERO	PROMEDIO
CAJERO	3	4.2%
PARCIAL	1	1.4%
TERCERO	21	29.2%
RELEVO	8	11.1%
SUBGERENTE	28	38.9%
GERENTE	11	15.3%
TOTAL	72	100%

4.2 Edad del Empleado por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.2 y en la gráfica 4.2, indica que se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, sí existe una relación entre la edad del empleado y los meses trabajando (permanencia).

La gráfica señala que las personas que tienen 28 años o más reflejan un porcentaje alto de permanencia dentro de la organización.

4.3 Sexo del Empleado por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.3 y en la gráfica 4.3, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre el sexo del empleado y los meses trabajando (permanencia).

TABLA 4.2

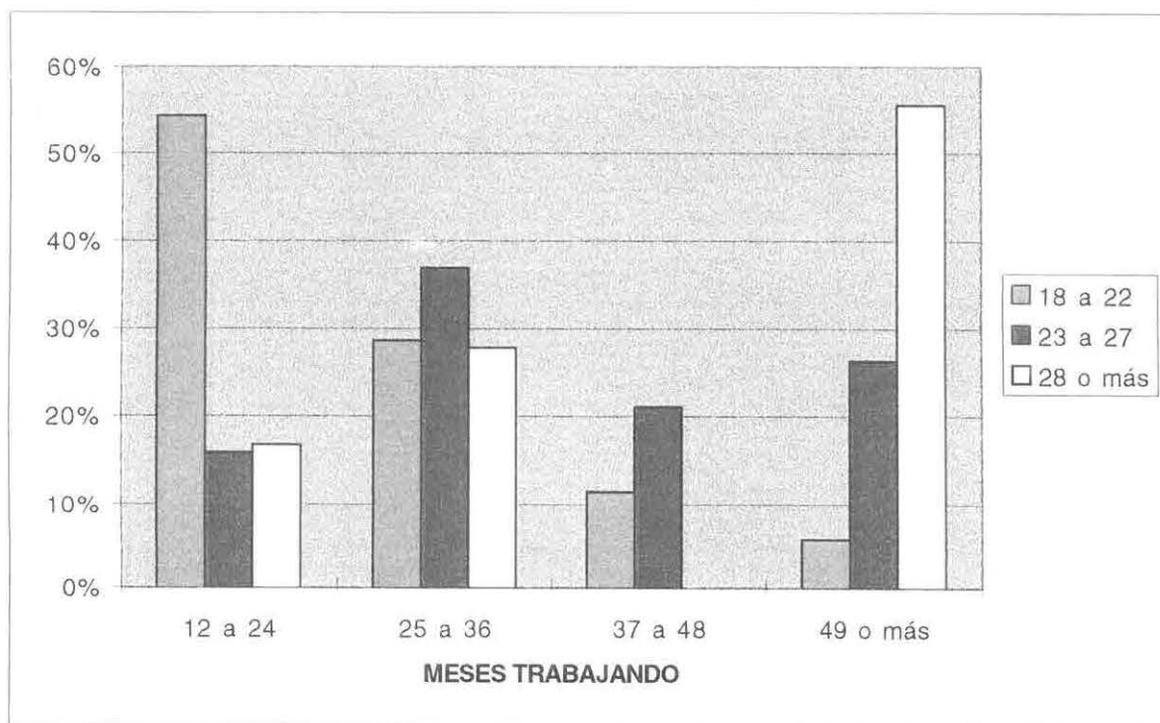
EDAD EN RANGOS POR MESES TRABAJANDO

MESES TRABAJANDO					
EDAD	12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	TOTAL
18 a 22	19	10	4	2	35
%	54%	29%	11%	6%	100%
23 a 27	3	7	4	5	19
%	16%	37%	21%	26%	100%
28 O MAS	3	5	0	10	18
%	17%	28%	0%	56%	100%
TOTAL	25	22	8	17	72
%	35%	31%	11%	24%	100%

CHI CUADRADA = 24.125
GRADOS DE LIBERTAD = 6

GRAFICA 4.2

EDAD EN RANGOS POR MESES TRABAJANDO



N=72

TABLA 4.3

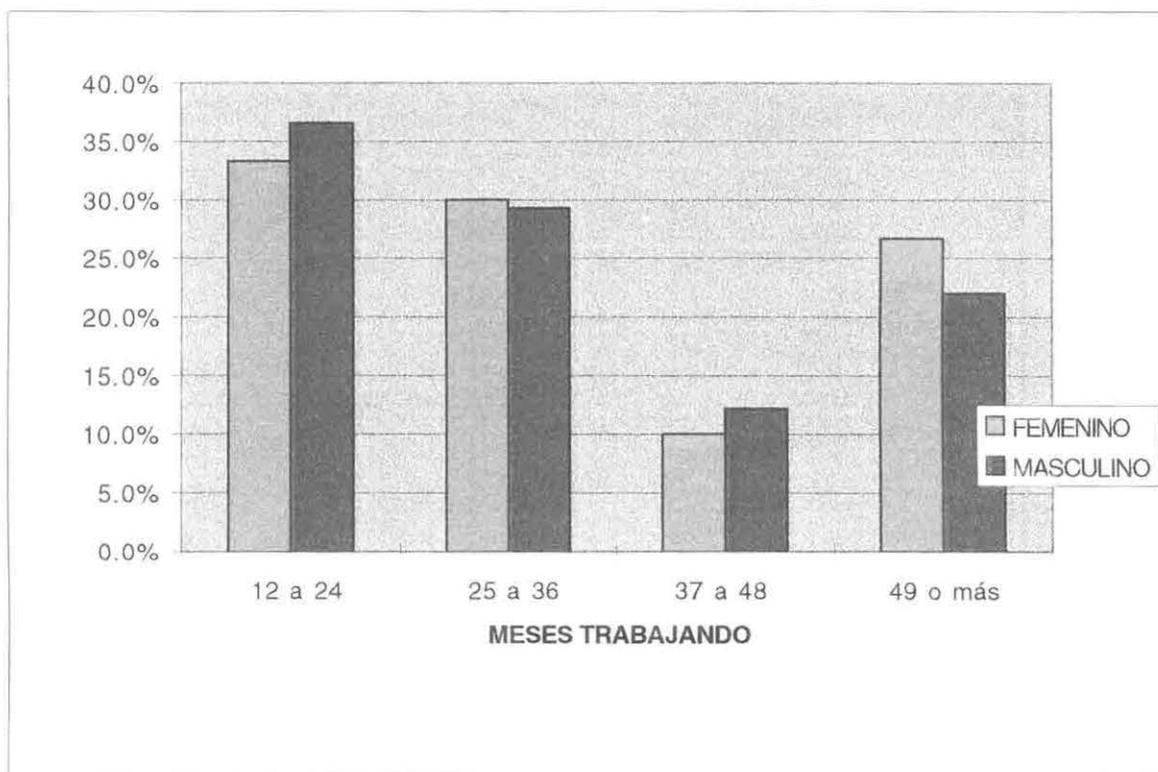
SEXO POR MESES TRABAJANDO

		MESES TRABAJANDO				
SEXO		12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	TOTAL
FEMENINO		10	9	3	8	30
%		33.3%	30.0%	10.0%	26.7%	100.0%
MASCULINO		15	12	5	9	41
%		36.6%	29.3%	12.2%	22.0%	100.0%
TOTAL		25	21	8	17	71
%		35%	30%	11%	24%	100%

CHI CUADRADA = 2.599
GRADOS DE LIBERTAD = 6

GRAFICA 4.3

SEXO POR MESES TRABAJANDO



N=71

4.4 Estado Civil por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.4 y en la gráfica 4.4, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre el estado civil del empleado y los meses trabajando (permanencia).

4.5 Religión del Empleado por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.5 y la gráfica 4.5, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre la religión del empleado y los meses trabajando (permanencia).

4.6 Estudios Realizados por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.6 y en la gráfica 4.6, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre los estudios realizados del empleado y los meses trabajando (permanencia).

4.7 Estudia Actualmente el Empleado por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.7 y en la gráfica 4.7 indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre si estudia actualmente el empleado y los meses trabajando (permanencia).

TABLA 4.4

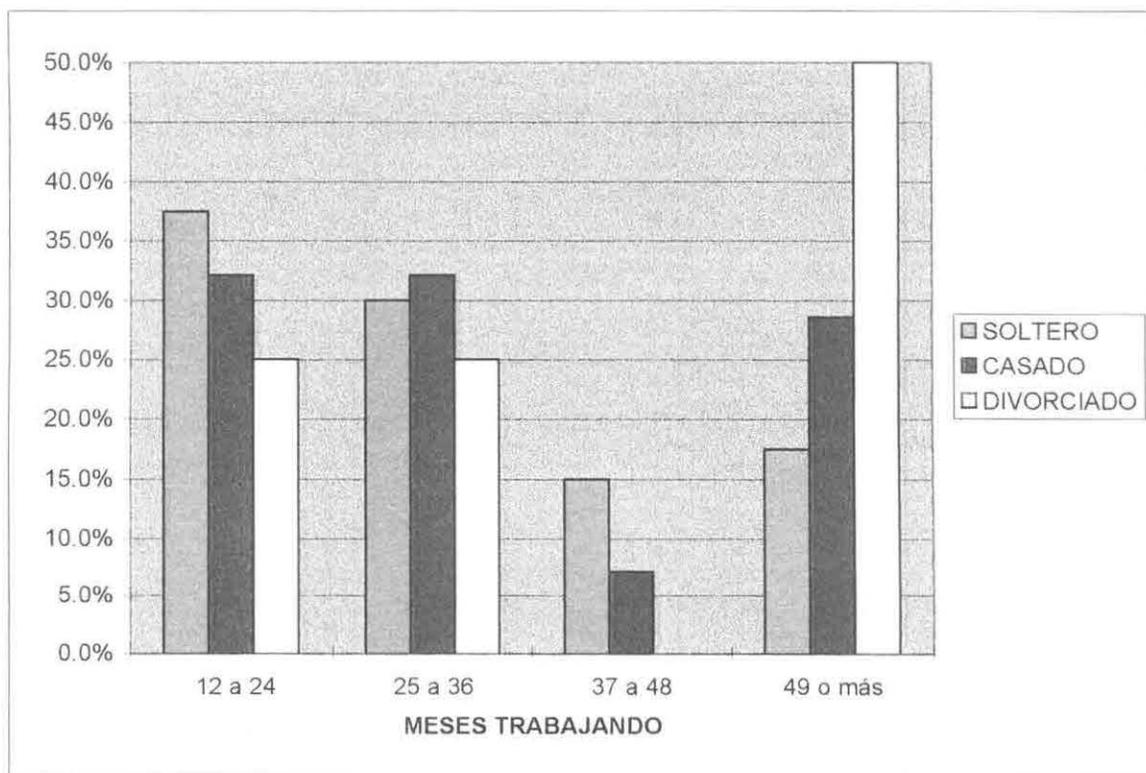
ESTADO CIVIL POR MESES TRABAJANDO

EST CIVIL	MESES TRABAJANDO				TOTAL
	12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	
SOLTERO	15	12	6	7	40
%	37.5%	30.0%	15.0%	17.5%	100.0%
CASADO	9	9	2	8	28
%	32.1%	32.1%	7.1%	28.6%	100.0%
DIVORCIADO	1	1	0	2	4
%	25.0%	25.0%	0.0%	50.0%	100.0%
TOTAL	25	22	8	17	72
%	35%	31%	11%	24%	100%

CHI CUADRADA = 3.809
 GRADOS DE LIBERTAD = 6

GRAFICA 4.4

ESTADO CIVIL POR MESES TRABAJANDO



N=72

TABLA 4.5

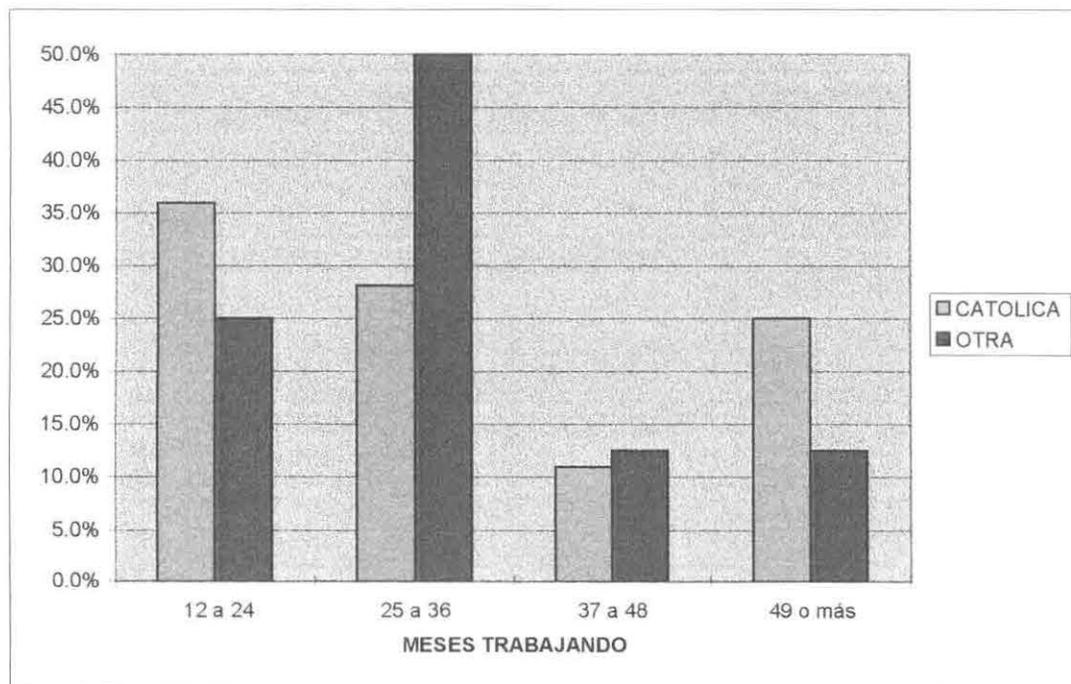
RELIGION POR MESES TRABAJANDO

		MESES TRABAJANDO				
RELIGION		12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	TOTAL
CATOLICA		23	18	7	16	64
%		35.9%	28.1%	10.9%	25.0%	100.0%
OTRA		2	4	1	1	8
%		25.0%	50.0%	12.5%	12.5%	100.0%
TOTAL		25	22	8	17	72
%		35%	31%	11%	24%	100%

CHI CUADRADA = 2.876
GRADOS DE LIBERTAD = 6

GRAFICA 4.5

RELIGION POR MESES TRABAJANDO



N=72

TABLA 4.6

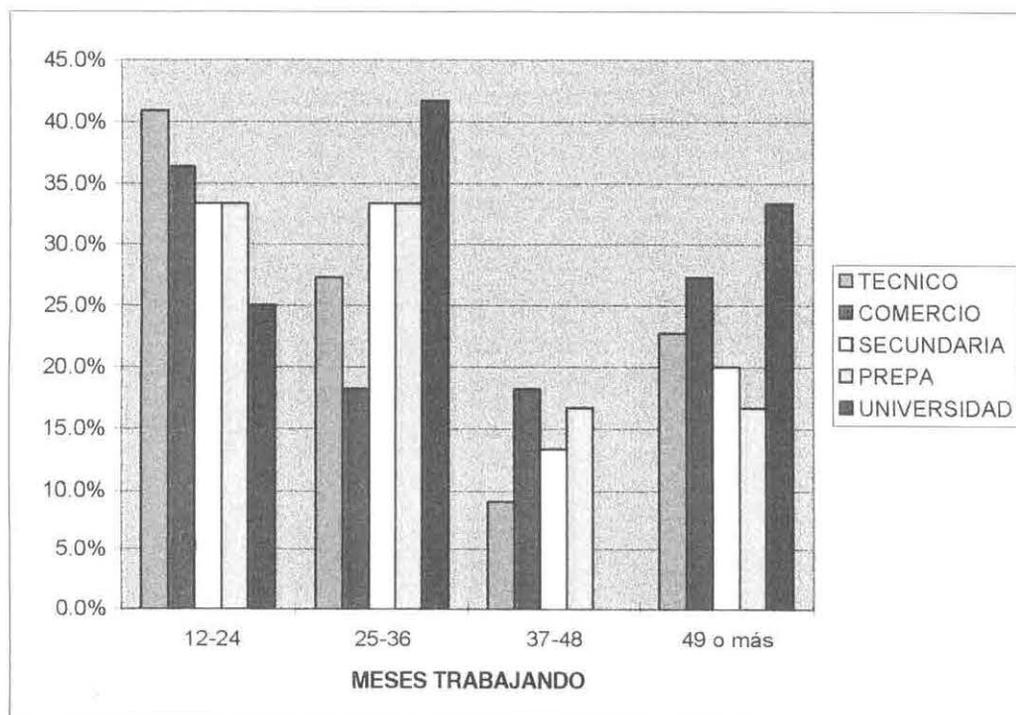
ESTUDIOS POR MESES TRABAJANDO

MESES TRABAJANDO					
ESTUDIOS	12-24	25-36	37-48	49 o más	TOTAL
TECNICO	9	6	2	5	22
%	40.9%	27.3%	9.1%	22.7%	100.0%
COMERCIO	4	2	2	3	11
%	36.4%	18.2%	18.2%	27.3%	100.0%
SECUNDARIA	5	5	2	3	15
%	33.3%	33.3%	13.3%	20.0%	100.0%
PREPA	4	4	2	2	12
%	33.3%	33.3%	16.7%	16.7%	100.0%
UNIVERSIDAD	3	5	0	4	12
%	25.0%	41.7%	0.0%	33.3%	100.0%
TOTAL	25	22	8	17	72
%	35%	31%	11%	24%	100%

CHI CUADRADA = 4.962
GRADOS DE LIBERTAD = 12

GRAFICA 4.6

ESTUDIOS POR MESES TRABAJANDO



N=72

TABLA 4.7

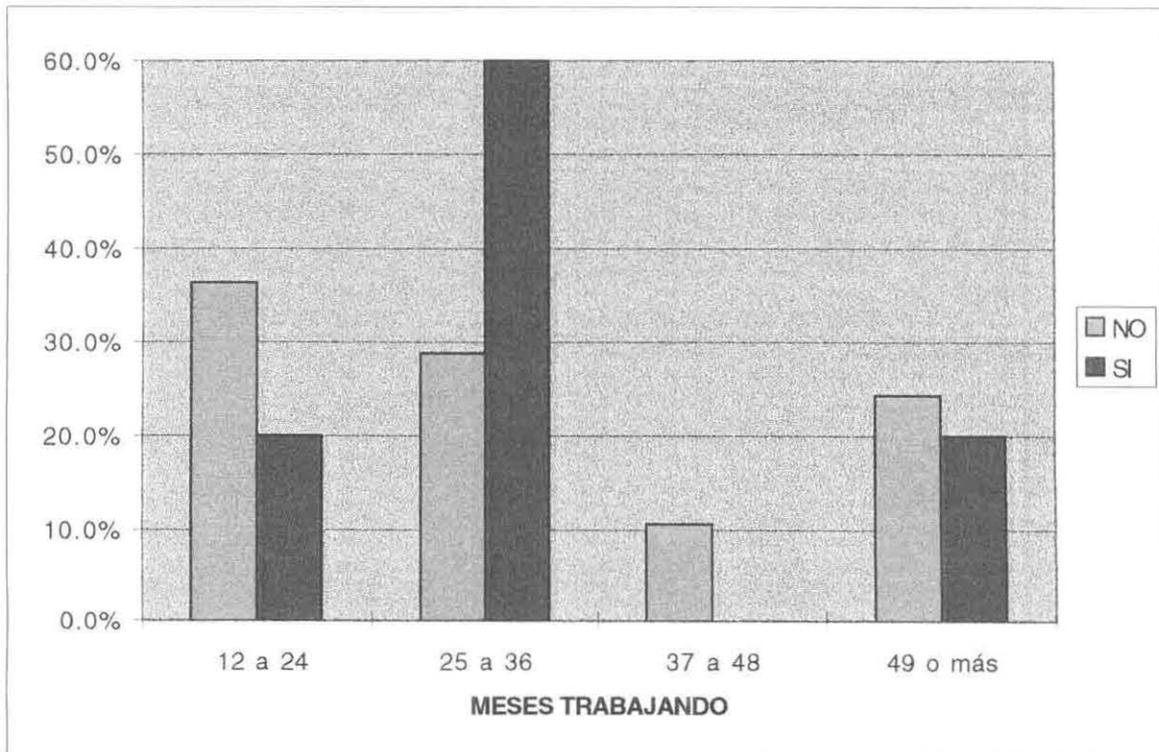
ESTUDIA ACTUALMENTE POR MESES TRABAJANDO

ESTUDIA	MESES TRABAJANDO				TOTAL
	12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	
NO	24	19	7	16	66
%	36.4%	28.8%	10.6%	24.2%	100.0%
SI	1	3	0	1	5
%	20.0%	60.0%	0.0%	20.0%	100.0%
TOTAL	25	22	7	17	71
%	35%	31%	10%	24%	100%

CHI CUADRADA = 10.459
GRADOS DE LIBERTAD = 6

GRAFICA 4.7

ESTUDIA ACTUALMENTE POR MESES TRABAJANDO



N=71

4.8 Tiene Otro Trabajo por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.8 y en la gráfica 4.8, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre si tiene otro trabajo el empleado y los meses trabajando (permanencia). Es de anotar que solamente una persona contestó que tenía otro trabajo, mientras que 71 empleados no tenían.

4.9 Número de Personas que Dependen Económicamente del Empleado por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.9 en la gráfica 4.9, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre el número de personas que dependen económicamente del empleado y los meses trabajando (permanencia).

4.10 Medio de Transporte que Utiliza el Empleado por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.10 y en la gráfica 4.10, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre el medio de transporte que utilizan los empleados y los meses trabajando (permanencia).

4.11 Tiempo para Llegar al Trabajo por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.11 y en la gráfica 4.11, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto,

TABLA 4.8

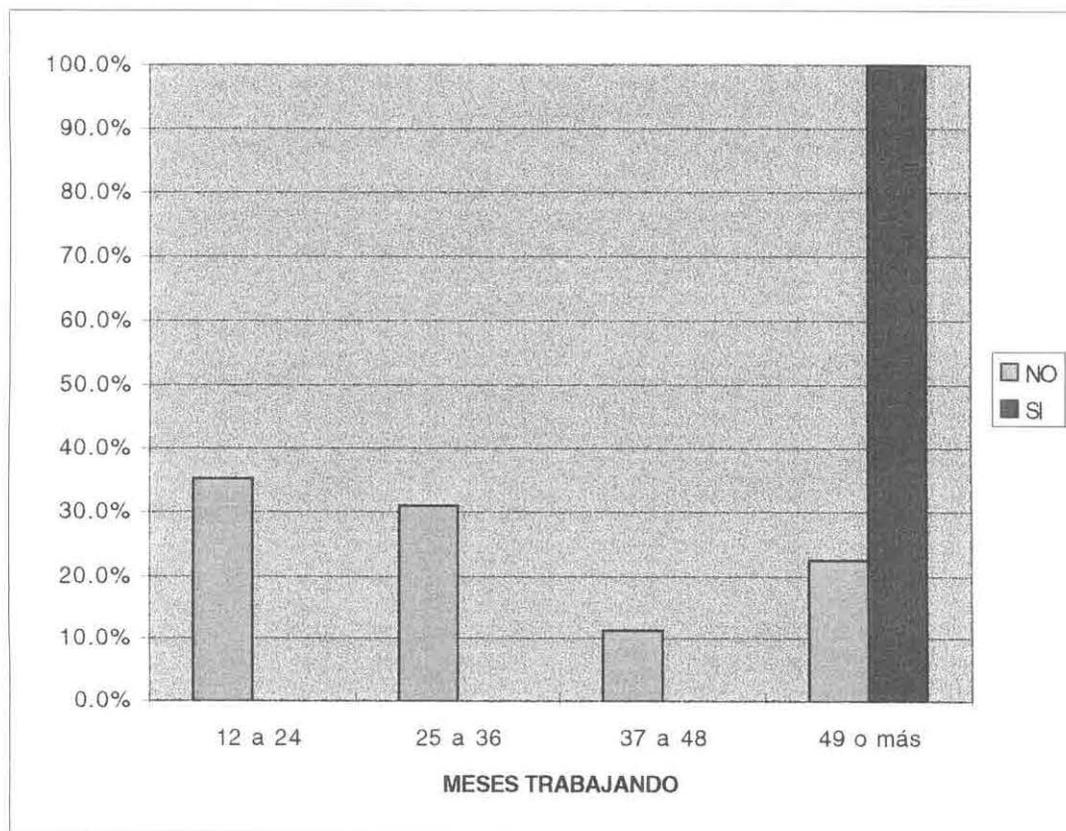
OTRO TRABAJO POR MESES TRABAJANDO

MESES TRABAJANDO					
OTRO TRAB.	12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	TOTAL
NO	25	22	8	16	71
%	35.2%	31.0%	11.3%	22.5%	100.0%
SI	0	0	0	1	1
%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
TOTAL	25	22	8	17	72
%	35%	31%	11%	24%	100%

CHI CUADRADA = 3.281
GRADOS DE LIBERTAD = 3

GRAFICA 4.8

OTRO TRABAJO POR MESES TRABAJANDO



N=72

TABLA 4.9

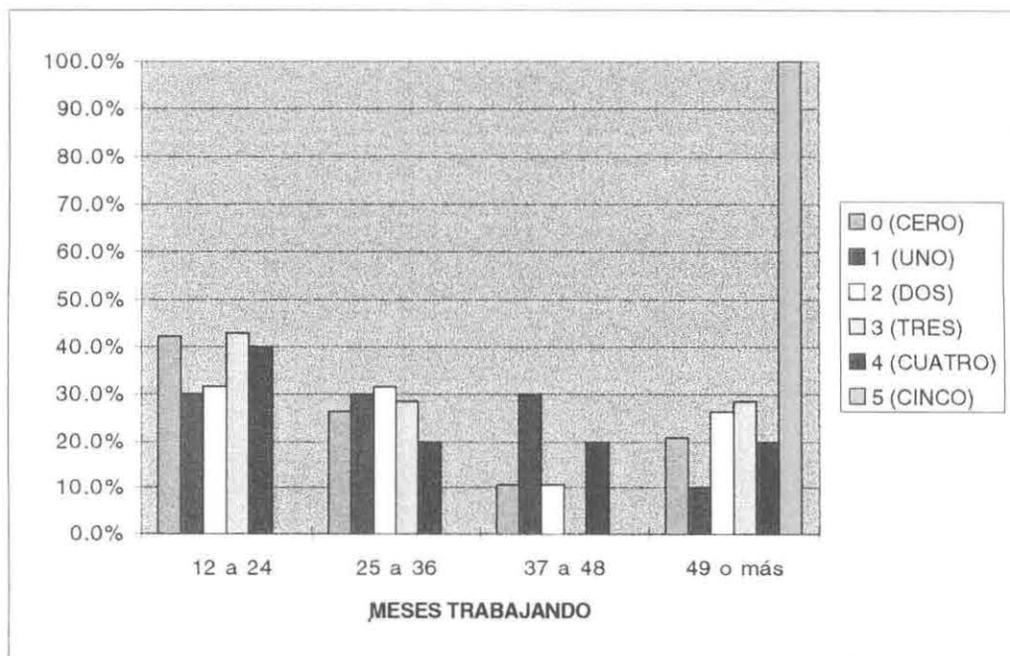
NUMERO DE DEPENDIENTES POR MESES TRABAJANDO

MESES TRABAJANDO					
DEPENDIENTES	12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	TOTAL
0 (CERO)	8	5	2	4	19
%	42.1%	26.3%	10.5%	21.1%	100.0%
1 (UNO)	3	3	3	1	10
%	30.0%	30.0%	30.0%	10.0%	100.0%
2 (DOS)	6	6	2	5	19
%	31.6%	31.6%	10.5%	26.3%	100.0%
3 (TRES)	6	4	0	4	14
%	42.9%	28.6%	0.0%	28.6%	100.0%
4 (CUATRO)	2	1	1	1	5
%	40.0%	20.0%	20.0%	20.0%	100.0%
5 (CINCO)	0	0	0	1	1
%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
TOTAL	25	19	8	16	68
%	37%	28%	12%	24%	100%

CHI CUADRADA = 9.934
 GRADOS DE LIBERTAD = 15

GRAFICA 4.9

NUMERO DE DEPENDIENTES POR MESES TRABAJANDO



N=68

TABLA 4.10

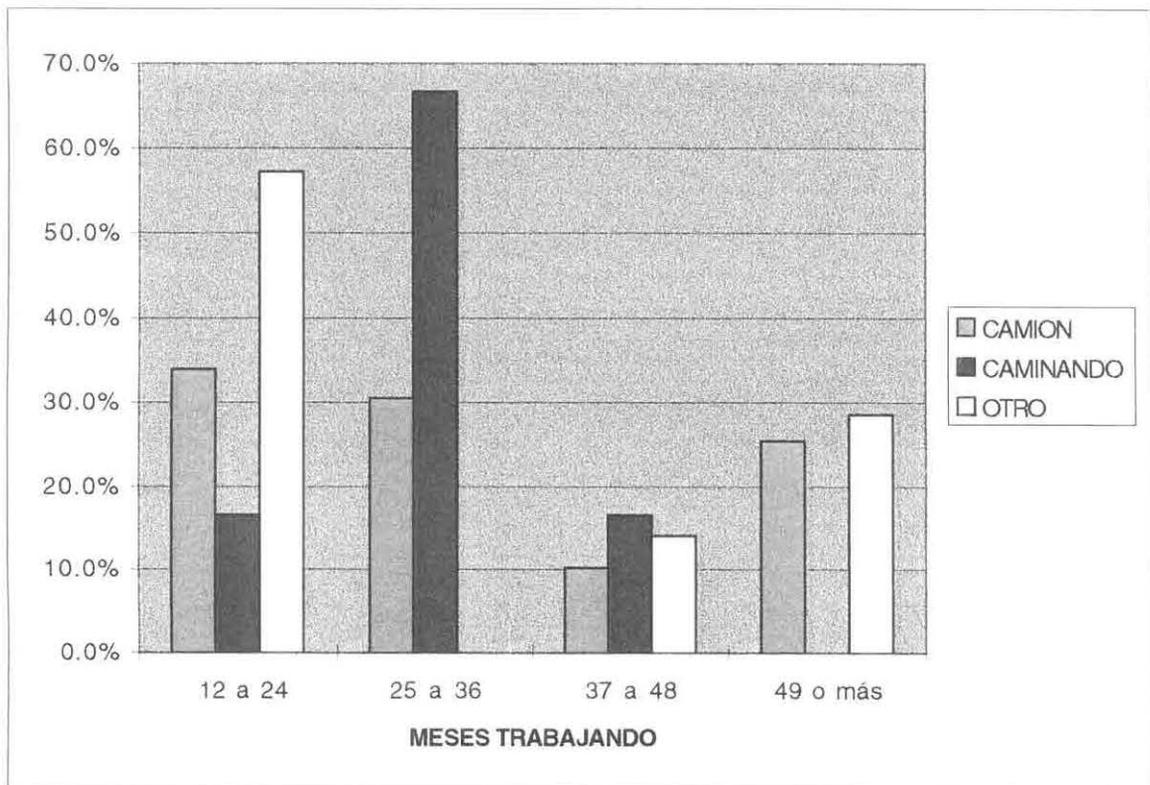
MEDIO DE TRANSPORTE POR MESES TRABAJANDO

MESES TRABAJANDO					
TRANSPORTE	12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	TOTAL
CAMION	20	18	6	15	59
%	33.9%	30.5%	10.2%	25.4%	100.0%
CAMINANDO	1	4	1	0	6
%	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	100.0%
OTRO	4	0	1	2	7
%	57.1%	0.0%	14.3%	28.6%	100.0%
TOTAL	25	22	8	17	72
%	35%	31%	11%	24%	100%

CHI CUADRADA = 8.137
GRADOS DE LIBERTAD = 6

GRAFICA 4.10

MEDIO DE TRANSPORTE POR MESES TRABAJANDO



N=72

TABLA 4.11

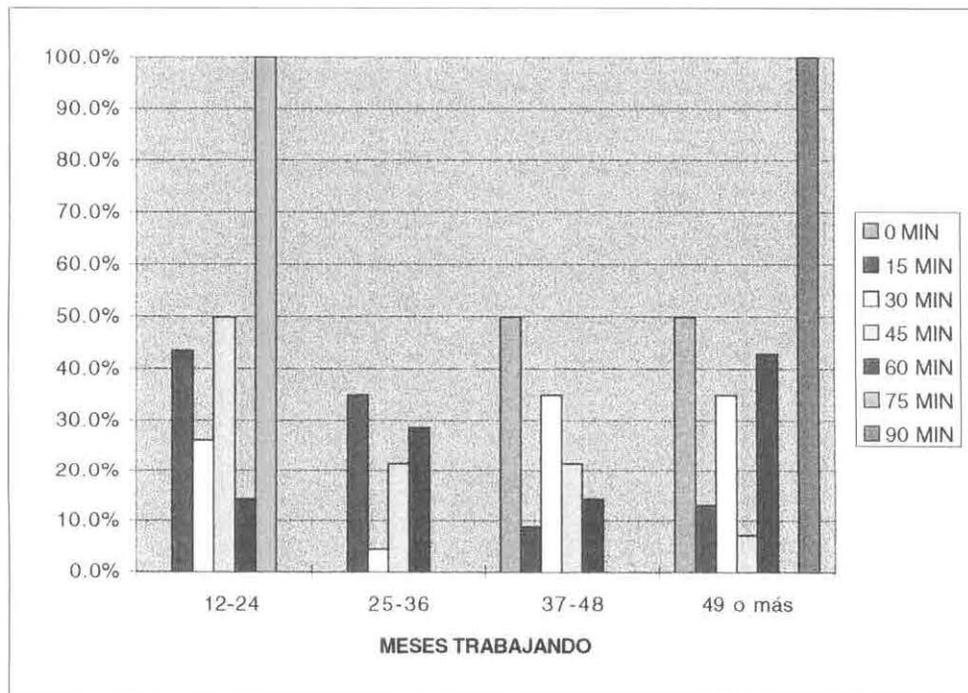
TIEMPO PARA LLEGAR AL TRABAJO CONTRA MESES TRABAJANDO

MESES TRABAJANDO					
TIEMPO	12-24	25-36	37-48	49 o más	TOTAL
0 MIN	0	0	1	1	2
%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%
15 MIN	10	8	2	3	23
%	43.5%	34.8%	8.7%	13.0%	100.0%
30 MIN	6	1	8	8	23
%	26.1%	4.3%	34.8%	34.8%	100.0%
45 MIN	7	3	3	1	14
%	50.0%	21.4%	21.4%	7.1%	100.0%
60 MIN	1	2	1	3	7
%	14.3%	28.6%	14.3%	42.9%	100.0%
75 MIN	1	0	0	0	1
%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
90 MIN	0	0	0	1	1
%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
TOTAL	25	14	15	17	71
%	35.2%	19.7%	21.1%	23.9%	100.0%

CHI CUADRADA = 21.949
 GRADOS DE LIBERTAD = 21

GRAFICA 4.11

TIEMPO PARA LLEGAR AL TRABAJO CONTRA MESES TRABAJANDO



N=71

no existe una relación entre el tiempo que le toma al empleado llegar a su trabajo y los meses trabajando (permanencia). Aunque se puede mencionar que los resultados indican que la mayoría de los empleados ideales hacen entre 15 y 30 minutos.

4.12 Por qué entró a Trabajar a esta organización por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.12 y en la gráfica 4.12, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre las razones por las cuales el empleado entro a trabajar y los meses trabajando. Las razones utilizadas fueron: las funciones que se desempeñan en el puesto, el sueldo que perciben, no tener otra opción de trabajo, el reconocimiento de la empresa y sus prestaciones.

4.13 Le Gusta Manejar la Caja por Meses Trabajando.

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.13 y en la gráfica 4.13, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre sí al empleado le gusta manejar la caja y los meses trabajando (permanencia).

4.14. Las Características del Cajero Ideal

Para analizar las características del cajero ideal se calculó primeramente la media de cada una de éstas (estos cálculos se encuentran en la tabla 4.14a). Para dichas características se había utilizado en los cuestionarios una escala del 1 al 5.

TABLA 4.12

PORQUE ENTRO A TRABAJAR CONTRA MESES TRABAJANDO¹

PORQUE ENTRO	MESES TRABAJANDO				TOTAL
	12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	
FUNCIONES	10	11	6	9	36
%	27.8%	30.6%	16.7%	25.0%	100.0%
NO OPCION	1	1	0	1	3
%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	100.0%
OTRA	1	3	2	1	7
%	14.3%	42.9%	28.6%	14.3%	100.0%
PRESTAC.	7	9	2	8	26
%	26.9%	34.6%	7.7%	30.8%	100.0%
RECONOCIM.	7	7	0	2	16
%	43.8%	43.8%	0.0%	12.5%	100.0%
SUELDO	3	5	0	5	13
%	43.8%	43.8%	0.0%	12.5%	100.0%
TOTAL	14	16	2	10	88 ²
%	16%	18%	2%	11%	100%

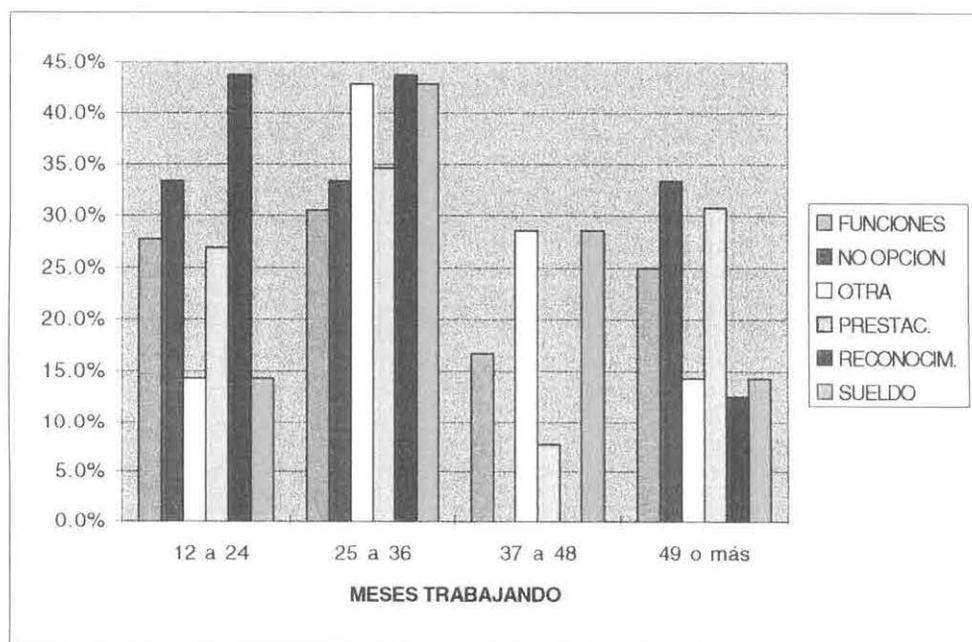
¹INTEGRACION DE TRES TABLAS DE CONTINGENCIA, CON LAS SIGUIENTES CHI-CUADRADA Y GRADOS DE LIBERTAD

²HAY MAS DE 72 RESPUESTAS PORQUE TUVIERON LA OPCION DE PONER VARIAS RESPUESTAS

	Respuesta A.	Respuesta B.	Respuesta C.
CHI CUADRADA =	22.049	13.643	5.181
GRADOS DE LIBERTAD =	21	12	9

GRAFICA 4.12

PORQUE ENTRO A TRABAJAR CONTRA MESES TRABAJANDO



N=72

TABLA 4.13

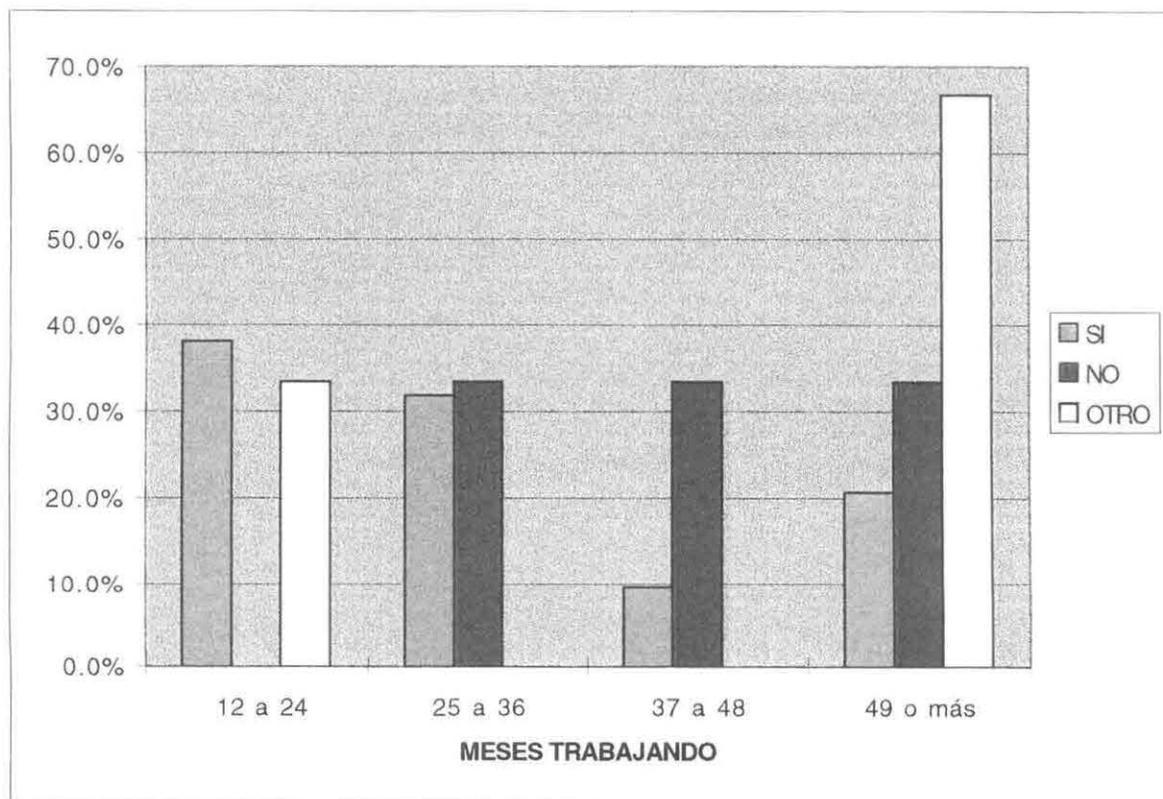
LE GUSTA MANEJAR LA CAJA CONTRA MESES TRABAJANDO

MESES TRABAJANDO					
CAJA	12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	TOTAL
SI	24	20	6	13	63
%	38.1%	31.7%	9.5%	20.6%	100.0%
NO	0	2	2	2	6
%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	100.0%
OTRO	1	0	0	2	3
%	33.3%	0.0%	0.0%	66.7%	100.0%
TOTAL	25	22	8	17	72
%	35%	31%	11%	24%	100%

CHI CUADRADA = 10.413
 GRADOS DE LIBERTAD = 9

GRAFICA 4.13

LE GUSTA MANEJAR LA CAJA CONTRA MESES TRABAJANDO



N=72

En la pregunta sobre si se había dudado de la honestidad del empleado, se asignó un 5 a la respuesta "No" y un 1 a la respuesta "Si". Al calcular la media de cada una se encontró que todos tenían una media aproximada de 4 ó 5, lo que corresponde a una máxima calificación. Debido a que los resultados fueron relativamente altos se calculó una media general para estas características.

Esto se presentó debido a que solamente se analizaron a los empleados catalogados como ideales y no se investigó a los que no formaban parte del perfil ideal.

TABLA 4.14a

LAS CARACTERÍSTICAS DEL CAJERO IDEAL

CARACTERÍSTICAS	MEDIA
Puntualidad	4.769
Trato con el cliente	4.583
Limpieza personal	4.736
Interés por aprender	4.639
Comprometido con la empresa	4.639
Aportación de ideas	3.903
Disponibilidad	4.736
Eficiencia	4.833
Honestidad	4.940
MEDIA GENERAL	4.642

TABLA 4.14

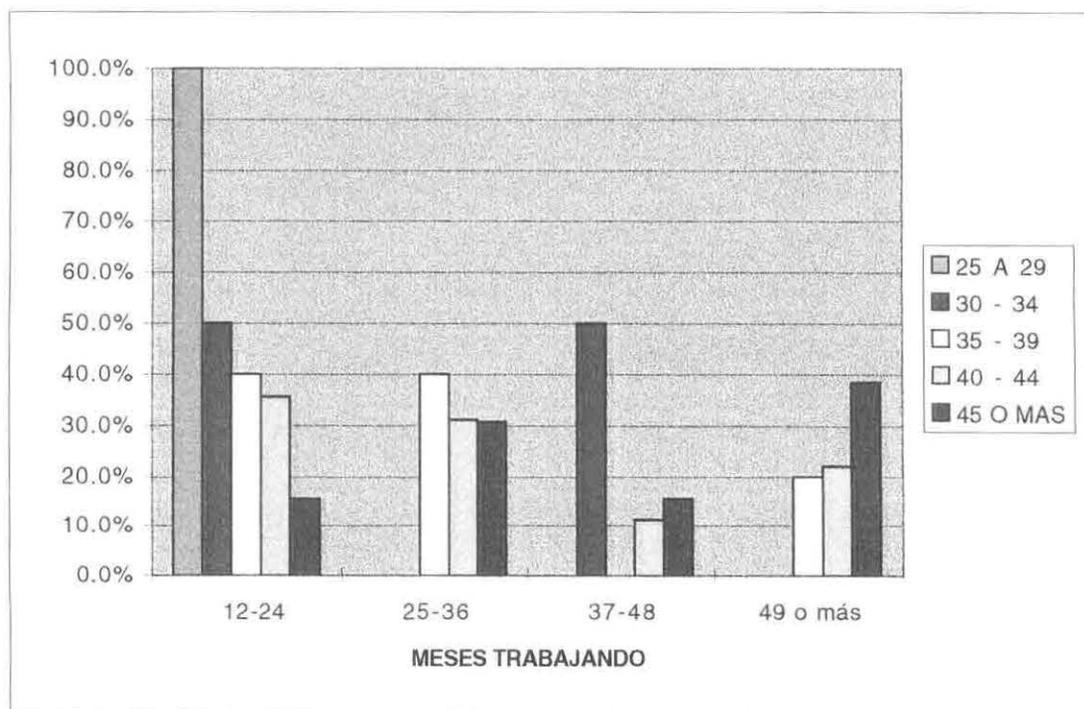
CARACTERISTICAS DEL CAJERO CONTRA MESES TRABAJANDO

MESES TRABAJANDO					
MEDIA GENERAL	12 a 24	25 a 36	37 a 48	49 o más	TOTAL
25 A 29	1	0	0	0	1
%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
30 - 34	1	0	1	0	2
%	50.0%	0.0%	50.0%	0.0%	100.0%
35 - 39	4	4	0	2	10
%	40.0%	40.0%	0.0%	20.0%	100.0%
40 - 44	16	14	5	10	45
%	35.6%	31.1%	11.1%	22.2%	100.0%
45 O MAS	2	4	2	5	13
%	15.4%	30.8%	15.4%	38.5%	100.0%
TOTAL	24	22	8	17	71
%	33.8%	31.0%	11.3%	23.9%	100.0%

CHI CUADRADA = 33.17
 GRADOS DE LIBERTAD = 33

GRAFICA 4.14

CARACTERISTICAS DEL EMPLEADO POR MESES TRABAJANDO



N = 71

El análisis de la chi-cuadrada, mostrado en la tabla de contingencia 4.14a y en la gráfica 4.14, indica que no se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, no existe una relación entre las características del cajero ideal y los meses trabajando (permanencia).

4.15 Trabajos en los Últimos Cuatro Años.

La pregunta de cuales trabajos ha tenido en los últimos cuatro años del cuestionario para empleados, no fue codificada por la falta de estandarización de la pregunta. Es decir, no hubo dos respuestas iguales. Por lo tanto, no fue posible aplicar la chi-cuadrada a las respuestas obtenidas y se descartó este factor.

En este capítulo se dio una descripción de los resultados obtenidos a través del análisis estadístico, los cuales fueron presentados en gráficas y tablas.

CAPITULO V

DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

En este capítulo se establecerá la relación entre lo escrito en la revisión literaria y los resultados obtenidos en la investigación llevada a cabo en el 7-Eleven; también se describirán las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con este estudio, después de haber seguido una metodología y un análisis estadístico.

Los libros mencionaron que el perfil de puesto son todas aquellas habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar un puesto con éxito, por esto en este estudio fueron considerados todos estos factores para la elaboración del perfil.

En este estudio se utilizaron los métodos descritos por Chiavenato (1994: 245-249) que fueron el cuestionario y la entrevista y se hizo una combinación de los mismos como lo había sugerido este autor.

También lo escrito por Dessler (1991: 115) mencionó que para identificar los requerimientos de la persona se puede utilizar un enfoque subjetivo o un análisis estadístico. En este estudio se utilizó un análisis estadístico, el cual mide la relación entre los rasgos de la persona y la permanencia de los empleados dentro de la organización.

En su libro, Castaño (1975: 215) menciona dos tipos de puesto, el tipo y el específico; en este estudio los puestos analizados son descritos como puestos tipo, ya que son unidades de trabajo cuya descripción y especificación es afín a dos o más puestos.

6.1 Conclusiones

Después de haber hecho una revisión literaria sobre el tema y analizar los resultados de este estudio, se puede concluir que las cualidades y características que debe tener una persona para ocupar un puesto, conducen al éxito del individuo en el mismo. Esto es, si se realiza una selección basada en un perfil establecido se contratará al empleado ideal el cual desempeñará su trabajo satisfactoriamente.

Es muy importante a la hora de contratar que el candidato tenga las cualidades necesarias tales como características físicas, personalidad, interés y habilidades que implique el trabajo. Se deben de obtener los rasgos personales, requerimientos humanos que caractericen con validez cual es el candidato que se desempeñaría mejor en el puesto y cual no.

En base a los resultados obtenidos en este estudio se puede concluir que existen ciertos factores y características deseables a la hora de contratar, pero solamente una de ellas, la edad, tiene una relación comprobada con la permanencia del empleado dentro de la organización. Se puede decir que hubo otros factores que se identificaron como características deseables para un cajero en la empresa 7-Eleven. Estas características son: edad, puntualidad, trato amable

al cliente, limpieza personal, interés por aprender, compromiso con la empresa, que aporte ideas nuevas a la organización, disponibilidad, eficiencia y honestidad.

Los demás factores que se analizaron, fueron descartados porque según el análisis estadístico no mostraban ninguna relación con la permanencia del empleado dentro de la organización, estos factores fueron los siguientes: sexo, estado civil, religión, estudios realizados, si estudia actualmente, si tiene otro trabajo, el número de personas que dependen económicamente de él, el medio de transporte que utiliza, el tiempo que se tarda en llegar al trabajo, las razones por las que entró a trabajar a la empresa, el gusto por el manejo de la caja.

De esta manera se identificó el perfil del cajero ideal, el cual podría ser el siguiente:

PERFIL DEL CAJERO IDEAL

* Edad mínima de 18 años, aunque es preferible que el empleado tenga más edad, ya que estos mostraron más permanencia dentro de la empresa.

Características:

- * Que asista puntualmente al trabajo.
- * Que tenga un trato amable con el cliente.
- * Que demuestre limpieza personal.
- * Que se interese por aprender.
- * Que esté comprometido con la empresa.
- * Que aporte ideas nuevas a la organización.
- * Que tenga disponibilidad.
- * Que sea eficiente.
- * Que sea honesto.

6.2 Recomendaciones

Algunas de las recomendaciones que se ofrecen para ayudar a estudios futuros o temas iguales fueron las siguientes: 1) Diseñar una entrevista y un sistema de evaluación para los candidatos que se espera seleccionar para el puesto de cajero, con el fin de analizar sus características contra las del perfil ideal.

2) Se les puede aplicar un cuestionario a los empleados que no son considerados como excelentes, para detectar qué características son las que los diferencian de las ideales.

3) Se les puede aplicar un examen psicológico que identifique otro tipo de actitudes, características y comportamientos que posee un cajero ideal.

4) También se sugiere que se seleccione una muestra de otras localidades (D.F., Reynosa, Tamaulipas) para comparar si los resultados fuesen los mismos para las diferentes localidades.

5) Se puede analizar a los empleados que no sean considerados como ideales y hacer una comparación entre las categorías de ideales y no ideales para identificar que factores los diferencian.

6) Estudiar que otras características causan la rotación dentro de la organización. Como pudieran ser los bajos salarios, monotonía del trabajo o pocas posibilidades de ascenso que por el diseño de este estudio quedaron fuera.

ANEXOS

ANEXO No.1 FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS DE TIENDA

A continuación se enumeraran las tareas de los empleados de tienda.

Gerente de Campo

- Servicio al cliente
- Cumplimiento de los sistemas y procedimientos
- Mercadeo de productos y servicios
- Mantener la presentación e imagen de la tienda
- Administración del personal de la tienda
- Seguridad de la tienda

Gerente de Tienda

- Registro de asistencia y de efectivo
- Administrar pendientes del turno de la tarde y de la noche.
- Revisar efectivo de colaborador del turno anterior.
- Recibir cambio de precios.
- Recepción de la tienda.
- Recepción y entrega de cigarrillos, tarjeta ladatel y lotería.
- Elaboración de liquidación diaria.
- Elaboración de depósito.
- Pedido de morralla.
- Revisar cambios de precios.
- Notificar al cajero cambios de precio.
- Pronosticar exhibición de parrilla de hot-dog.

- Notificar al personal que deben saludar a todos los clientes, así como ayudarlos, cobrarlos rápidamente y agradecer la compra.

Subgerente de la Tienda

- Registro de asistencia y efectivo
- Revisar efectivo de colaboradores de turno anterior.
- Recibir cambios de precios.
- Recepción de cigarros, tarjeta ladatel y lotería.
- Entrega cigarros, tarjeta ladatel y lotería al cajero nocturno.
- Notificar al cajero los cambios de precio.
- Pronosticar exhibición de parrilla de hot-dog.
- Notificar al personal que deben saludar a todos los clientes, así como ayudarlos, cobrar rápidamente y agradecer la compra.
- Entrega de depósito a transportaciones de valores.
- Cobro de caja registradora cuando haya dos clientes haciendo fila.
- Pedido-resurtido
- Recepción de proveedores.

Encargado Nocturno o Tercero

- Registro de asistencia del personal de la tienda y de efectivo.
- Revisar el efectivo de colaboradores del turno anterior.
- Recibir cambios de efectivo
- Recepción de tienda
- Entrega de cigarros, tarjeta ladatel y lotería
- Elaboración de cambios de precio

- Notificar al cajero de cambios de precio
- Notificar al personal que deben de saludar a todos los clientes, así como ayudarlos, cobrar rápidamente y agradecer la compra
- Pronosticar exhibición de parrilla de hot-dog
- Cobro en caja registradora cuando haya dos clientes haciendo fila
- Recepción de proveedores

Esta información fue obtenida en una entrevista con el Lic. Salome Méndez, Jefe de Personal de 7-Eleven.

ANEXO No.2 CUESTIONARIO
PARA EMPLEADOS

Soy estudiante de la Universidad de Monterrey y para la realización de este estudio quisiera pedirle el favor de completar esta hoja individualmente y devolverla al Gerente de Campo. La información obtenida de éste cuestionario será de uso exclusivo para este proyecto.

Marcar o escribir la respuesta correcta.

Nombre: _____

Puesto: _____

Edad: _____

Sexo: _____

Estado civil _____

Religión: _____

Nombre de la tienda y número de la tienda _____

Tiempo trabajando en 7-Eleven: años _____ meses _____

1. Marque con una cruz los estudios realizados.

Primaria Secundaria Preparatoria Después de preparatoria.

2. Estudia actualmente.

si no Que? _____

3. ¿Cuántos trabajos has tenido en los últimos 5 años y cuáles?

_____ Cuanto tiempo? _____

_____ Cuánto tiempo? _____

4. ¿Tiene otro trabajo?

si no Cual? _____

5. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

6. ¿Qué medio de transporte utiliza para acudir a su trabajo?

7. ¿Cuánto tiempo en minutos le lleva llegar a su trabajo?

8. ¿Porque tomo este puesto?

Por las funciones que se desempeñan en este puesto.

Por el sueldo.

Por no tener otra opción.

Por el reconocimiento que tiene esta organización.

Por las prestaciones que ofrece esta empresa.

10. ¿Le gusta manejar la caja y porque?

ANEXO No.3

CUESTIONARIO

PARA GERENTES DE CAMPO

Asigne una calificación para este empleado en las siguientes situaciones.

Escribiendo un 1 como mínima calificación y un 5 como máxima donde sea el caso.

Nombre del Gerente de Campo _____

Nombre del Empleado a calificar _____

Nombre y número de la tienda _____

1. ¿El empleado asiste puntualmente a su trabajo todos los días de la semana?

1 2 3 4 5

2. ¿Cómo es el trato que esta persona le da al cliente es amable y servicial?

1 2 3 4 5

3. ¿Cómo es su limpieza personal?

1 2 3 4 5

4. ¿El empleado se interesa por aprender y superarse?

1 2 3 4 5

5. ¿Se siente el empleado comprometido con la empresa?

1 2 3 4 5

6. ¿En alguna ocasión el empleado ha aportado ideas nuevas para desarrollar o eficientar su trabajo?

1 2 3 4 5

7. ¿Qué tanta disponibilidad tiene el empleado para colaborar en equipo?

1 2 3 4 5

8. ¿Qué tanta facilidad y eficiencia tiene el empleado para manejar la caja?

1 2 3 4 5

9. ¿Se ha dudado de la honestidad de esta persona en alguna circunstancia? Mencione cual.

10. Algún otro comentario sobre esta persona

ANEXO No.4 EJEMPLO DE LA CARTA PARA LOS GERENTES DE CAMPO

Marzo de 1996

A quien corresponda:

Soy estudiante de la Universidad de Monterrey y a través de la presente quisiera pedirle su colaboración para la realización de este estudio.

Para que este proyecto se lleve a cabo se le pedirá seguir los siguientes pasos:

1. Primeramente, aplicar los cuestionarios titulados Cajero, Relevo, Tercero, Sub-Gerente y Gerente de Tienda que se encuentran anexos a esta carta.

El cuestionario será aplicado a la siguiente lista de empleados:

Fernando moreno de la Rosa

Jorge Humberto López Castro

Liz Yaneth Rodríguez Vega

Sara Margarita Fernández

Claudia García

Este cuestionario deberá ser contestado individualmente por estas personas y su información será confidencial y de uso exclusivo para este estudio.

En caso de que alguna de estas personas por algún motivo no pudiera contestar el cuestionario favor de regresar el mismo en blanco.

2. Después que estos hayan terminado de contestar el cuestionario se le pedirá a usted que llene el cuestionario titulado Gerente de Campo y califique a cada una de las personas listadas anteriormente. Llenando de esta manera un cuestionario para cada una de estas personas.

3. Por último, se introducirán estos cuestionarios en el sobre anexado y se sellará el mismo para ser entregado al Lic. Salome Méndez el próximo lunes sin falta.

Sin más por el momento me despido agradeciéndole su colaboración en la realización de este estudio.

Muchas Gracias

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- _____. "How to interview, hire, and bring a new employees on board", Personnel Management, 25-38,1994.
- Bhasin, Roberta, "The hiring interview", Personnel Psychology, 10-15,1994.
- Brown, W Stephen, "Failing to train and coach new hires is failing to manage", Human Resources Professional, 20-28,1994.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, Bogota, Colombia, 1994.
- Cooke, Rhonda, "The Hire Order", Journal Credit Union Management, Vol.17, p.225-230, 1994.
- Chruden, H.J.; Sherman. Administración de Personal. Editorial Continental, México, 1977.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991.
- Dinerman, Gloria, "Disraeli Method: The Absolutely Foolproof Way to Hire", Library Managment, Vol. 16, Núm.6, 15-26,1995.
- Hernandez; Sverdlik; Chruden; Sherman. Administración de Personal. Editorial Continental, México, 1983.
- Hopkins, Kenneth. Basic Statistics for the Behavioral Sciences. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, EUA, 1978.
- Lawler, E.E., "The Ultimate Advantage", Journal of Organizational Behavior, Vol. 5, 85-96,1994.

- Lawler, E.E. and Cohen, S.G., "Designing pay System for Teams", ACA Journal, Vol.1, 6-19, 1994.
- Lawler, E.E. and Ledford, G.E., " A Skill-based Approach to Human Resource Management", European Management Journal, Vol 10, 383-391, México, 1992.
- Pinker, Richard J, "Hiring Winners", Small Business Forum, Vol.12, 100-115, 1994.
- Robbins, Stephen. Administración Teoría y Práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México 1987.
- Sikula, Andrew. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa, México, 1982.
- Strauss, George. Personal. Prentice-Hall, México 1981.
- Turabian, Kate. A Manual for Writers of Term Papers, Theses, and Dissertions. 15th. Chicago: The University of Chicago Press, 1987.
- Castaño, Alberto, et al. Desarrollo Social y Organizacional . Problemas y Perspectivas del Mejoramiento Deliberado. Editorial IEE, S.A., México, 1975.
- Wendell, French. Administración de Personal. Editorial Limusa, México, 1986.

903009

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY