

Nuevos Escenarios para el Reclutamiento y Selección de Personal: Descripción Del “Método Adizes”.

(New Scenarios for the Recruitment and Selection of Personnel: Description of “Adizes Method”).

Ortiz Guzmán, Armando; Guerra Rodríguez, Pablo; Barragán Codina, José Nicolás & Villalpando Cadena, Paula

Resumen. El objetivo de esta investigación es el de descubrir nuevos escenarios para llevar a cabo los procesos de *reclutamiento y selección de personal*, partiendo de la base de que estos dos procesos son bastante relevantes para el éxito de una empresa, ya que aquí es donde se decide quienes son los mejores candidatos para ingresar a la organización, y ayudar a esta a lograr un mejor crecimiento, así como un cambio y desarrollo organizacional sustentable. Nos enfocaremos a explicar un nuevo método, que sirve como herramienta primordial para desarrollar estos procesos, llamado: “*Método ADIZES*”, desarrollado por la Universidad de California (UCLA, 2000). La técnica que nos enseña este método, está basada en las habilidades, características, actitudes, aptitudes, conocimientos y destrezas que poseen los candidatos a ocupar un puesto en una organización. En una investigación realizada por el autor (2015) con los empleadores de la ciudad de Monterrey y su área metropolitana, para conocer las herramientas que utilizan en los procesos de *reclutamiento y selección de personal*, de acuerdo a los resultados obtenidos llegamos a la conclusión de que en su mayoría utilizan solo técnicas ya conocidas, tales como: solicitud de empleo, currículum y entrevistas. Con esta investigación pretendemos aportar una nueva técnica para llevar a cabo, con mayor grado de éxito, los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Palabras claves. Productor, Administrador, Emprendedor, Integrador.

Abstract. The objective of this research is to discover new scenarios to carry out the processes of recruitment and selection of personnel, starting from the basis that these two processes are quite relevant to the success of a company, since this is where it is decided who are the best candidates to join the organization, and help it achieve better growth, as well as sustainable organizational change and development. We will focus on explaining a new method, which serves as a primordial tool to develop these processes, called: "ADIZES Method", developed by the University of California (UCLA, 2000). The technique taught by this method is based on the skills, characteristics, attitudes, aptitudes, knowledge and skills that candidates have to occupy a position in an organization. In an investigation carried out (2015) between the employers of the city of Monterrey and its metropolitan area, to know the tools that they use in the processes of recruitment and selection of personnel, according to the results obtained, we conclude that in their Most use only known techniques, such as: job application, curriculum and interviews. With this research we intend to provide a new technique to carry out, with a greater degree of success, the processes of recruitment and selection of personnel.

Keywords. Manufacturer, Manager, Entrepreneur, Integrator.

Introducción

Esta investigación se realiza con el objetivo de hacer una aportación que sea de utilidad para los empleadores, al llevar a cabo los procesos de *reclutamiento y selección de personal*, ofreciendo una nueva técnica que les proporcione mejores resultados al desarrollar estos procesos.

Para ello nos basamos en una nueva técnica llamada: “*Método ADIZES*”, desarrollada por un grupo de maestros pertenecientes a la Universidad de California, con los que tuve la oportunidad de participar en un diplomado sobre Desarrollo Organizacional.

El *Método ADIZES* se basa, principalmente, en descubrir las características que prevalecen en los candidatos (perfil) con la finalidad de empatar con las características que se requiere que tenga la persona que vaya a ocupar el puesto vacante, ya que cada puesto que forma la estructura organizacional requiere de una persona con características previamente definidas.

Las características que prevalecen en las personas son las de ser: **Productor, Administrador, Emprendedor o Integrador**. Aún y cuando pudieran existir algunas combinaciones, normalmente solo una de ellas prevalece sobre las demás, por lo que habría que descubrir y analizar cuál es la característica más prevaleciente en cada uno de los candidatos, con la finalidad de elegir a aquella persona que tenga la característica que el puesto vacante requiere.

Para la elaboración del marco teórico nos basamos en las referencias bibliográficas de la Administración de Recursos Humanos, principalmente de: Chruden y Sherman (2008), Shaun Tyson y Alfred York (2007), Bateman y Scott (2009), y Chiavenato (2010).

El enfoque que le damos a esta investigación es del tipo cualitativo con un alcance descriptivo, explicativo y correlacional, ya que se describen todos y cada uno de los conceptos, así como la relación que existe entre el puesto y el candidato a ocuparlo.

Al final de esta investigación describimos nuestras conclusiones, así como las recomendaciones que nos permitimos hacer a los empleadores, con el objetivo de implementar este método que, estoy seguro les traerá enormes beneficios.

Marco teórico

El *reclutamiento de personal* es la fase que antecede a la selección; prepara el menor número de candidatos que parezcan ser capaces de desempeñar las tareas requeridas para el puesto vacante y que cumplan con la especificación (perfil) del puesto.

Un *reclutamiento de personal* eficiente se puede definir como: “el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles y donde y como se pueden encontrar” (Shaun Tyson y Alfred York, 2007, p. 108).

Para Chruden y Sherman (2008), el *reclutamiento de personal* se puede describir como: “el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles, y dónde y cómo se pueden encontrar”.

Las principales tareas del *reclutamiento de personal*, son las siguientes:

- a) Determinación de las vacantes.
- b) Consideración de las fuentes de reclutamiento.
- c) Preparación de la información a publicar.
- d) Procesamiento y evaluación de las solicitudes.
- e) Notificación a los solicitantes.

El término: *selección de personal* se utiliza para referirse a la adquisición de las nuevas personas que son susceptibles de integrarse a la organización, es decir, a la selección de los candidatos reclutados que cubran mejor el perfil que requiere el puesto vacante. Para llevar a cabo estas funciones es necesario que las personas encargadas de la selección determinen los métodos a utilizar para poder identificar el grado de potencialidad de los candidatos, tales como: entrevistas, exámenes psicológicos, pruebas de aptitud, de personalidad, etc. Las pruebas deben de estar diseñadas para evaluar el potencial del candidato para poder medirlas

con los requerimientos del puesto, tales como: conocimientos, habilidades y actitudes (Tyson y York (2007).

Si consideramos que el éxito final de una organización depende, en buena medida, de sus empleados, entonces podemos afirmar que la función de la *selección de personal* es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes del que se deben encargar los empleadores. La tarea es examinar las cualidades y características de las personas que hemos reclutado y sobre las que no se tiene un conocimiento personal, y seleccionar a aquellas que tengan el potencial adecuado para ocupar un puesto vacante dentro de la organización (Arias Galicia, F. y Heredia Espinoza, V. 2006).

Desarrollo

Las posibilidades de éxito de una empresa empiezan con el *reclutamiento y selección del personal*; es decir, lo que se busca es contratar (o promover) a la persona adecuada para el puesto adecuado; que cumpla con los requisitos que el puesto vacante requiere.

El método **ADIZES** nos dice que todas las personas que forman la estructura organizacional de una empresa, tenemos ciertas características que prevalecen sobre las demás, al momento de tomar decisiones. El estilo de actuación de un empleado está influenciado por estas características.

PAEI

Donde:

P es productor

A es administrador

E es emprendedor (innovador)

I es integrador

Todos tenemos alguna de estas características que sobresale de las demás, en nuestra diaria actuación. Desde luego que podrían existir algunas combinaciones, las cuales mencionaremos más adelante.

¿Porqué es importante descubrir las características de cada uno de los empleados?. Porque cada puesto que existe en el organigrama requiere de una persona con ciertas características previamente definidas.

Productor

¿Cómo podemos detectar a las personas, cuya característica principal es la de ser *productor*?

Normalmente las personas que tienen esta característica (que sobresale de las demás), son las primeras que llegan a la empresa y las últimas que se van. Siempre andan ocupados, para arriba y para abajo, haciendo cosas, desarrollando sus funciones, operativas y/o de supervisión. No les gusta estar sentados ni encerrados en una oficina; no les gustan las juntas y se resisten al cambio.

Las personas que tienen estas características, cuando reciben instrucciones de hacer algo nuevo y diferente, inmediatamente van y lo hacen, sin previo análisis, planeación u organización, y en algunas ocasiones, sin analizar los efectos que acarreará su actuación.

ESTILO PERSONAL: a) productor de resultados; b) ver que se hagan las cosas; c) permanentemente ocupado; d) trabaja duro; e) no tiene tiempo suficiente; f) toma decisiones por impulso.

Habrán puestos en la organización que requieren personas con estas características; (más adelante veremos algunos ejemplos).

Administrador

¿Cómo podemos detectar a las personas, cuya característica principal es la de ser *administrador*?

Las personas que tienen estas características, prevalecientes sobre las demás, son aquellos que son sumamente ordenados; entras a su oficina y encuentras todo en orden; su escritorio limpio de papeles, todo en su lugar, en el archivero o en la credenza. Inclusive lo podemos detectar hasta en su forma de ser o de vestir; sumamente ordenado para todo.

Las personas que tienen estas características, que sobresalen de las demás, cuando reciben instrucciones de hacer algo nuevo y diferente, o cuando aprendieron en algún curso o seminario un nuevo método o sistema de trabajo, lo primero que hacen es efectuar un diagnóstico, hacer un análisis, llevar a cabo un sistema de planeación y un método de organización.

Antes de hacer las cosas, y al contrario del *productor*, elaboran un programa de flujo de las actividades a realizar, analizan a las personas que intervendrán, planea un curso de capacitación, elabora pasos, políticas y procedimientos, y analiza presupuestos y mide las consecuencias de su actuación.

ESTILO PERSONAL: a) organizado; b) precavido; c) conservador; d) sigue normas ya existentes

Existen puestos en la organización que requieren de personas con estas características.

Emprendedor (Innovador, creativo)

¿Cómo podemos detectar a las personas, cuya característica principal es la de ser *emprendedor*?

Las personas que tienen estas características, palpables en su diaria actuación, son aquellas que siempre están buscando una nueva manera de hacer las cosas; ¿qué cosas? Todas las operaciones, procesos y procedimientos, principalmente aquéllos que se realizan en el área que está bajo su responsabilidad. Estas personas nunca están satisfechas con lo que se hace en su departamento; siempre están buscando la manera de hacerlas mejor, con más calidad y eficiencia.

A este tipo de personas las podemos identificar principalmente los lunes; tuvieron todo el fin de semana para leer, investigar, asistir a un curso, diplomado, o bien, platicar con algunas otras personas, principalmente con más experiencia que ellos. Llegan los lunes a la empresa con varias ideas nuevas en la cabeza, con gran inquietud por implementarlas.

Este tipo de personas siempre están buscando romper paradigmas y difícilmente caen en su etapa de confort; son los creativos, los innovadores; personas que normalmente encontramos en las organizaciones y que son necesarios en las empresas, a fin de descubrir y desarrollar ventajas competitivas.

ESTILO PERSONAL: a) innovador; b) carismático; c) creativo

Existen puestos en la estructura organizacional de la empresa que requieren de personas con estas características.

Integrador

¿Cómo podemos detectar a las personas, cuya característica principal es la de ser *integrador*?

Las personas que tienen esta característica, que sobre sale de las demás, son aquellas que no les gusta trabajar en forma aislada, ni que sus subordinados lo hagan; siempre están buscando la forma de trabajar en equipo; en forma constante y permanente siempre están diseñando estrategias para integrar al personal, no solo de su propio departamento sino que también buscan una integración inter-departamental.

Cuando reciben instrucciones de hacer algo nuevo y diferente, lo primero que hacen es reunir al personal, a fin de que se sientan integrados al equipo y motivarlos a que participen en el cambio organizacional, previamente planeado.

A este tipo de personas les encantan las reuniones (formales e informales), las juntas de trabajo, las juntas y reuniones inter-departamentales, las reuniones con sus subordinados, con sus superiores, con personal interno de la empresa y/o con gente externa a la empresa.

Este tipo de personas siempre piensan en el grado de satisfacción de la gente, en su motivación y en el ambiente de trabajo; les agrada que el personal se sienta a gusto en la empresa, con la finalidad de buscar un mayor grado de productividad en la misma.

ESTILO PERSONAL: a) integra gente; b) consigue acuerdos; c) sensible; d) comprensivo.

Análisis de resultados

Ahora bien; ¿para qué nos sirve conocer las características principales que tienen los candidatos a integrarse a la empresa, o para tomar decisiones sobre promociones, cambios o ascensos?

Nos sirve para analizarlos y empatarlos con los requisitos que requiere tener el ocupante de un puesto, dentro de la estructura organizacional.

No debemos de olvidar que cada uno de los puestos que forman el organigrama de una empresa, requieren de una persona que reúna ciertas características, independientemente de su preparación académica, sus experiencias profesionales en otras empresas, sus capacidades y habilidades.

Ejemplos prácticos

Veamos algunos ejemplos, para entender mejor este nuevo método, que es de bastante utilidad para tomar decisiones al contratar, promover, cambiar o ascender al personal de la empresa.

Si tenemos una vacante en la empresa, digamos **Gerente de Ventas**, la especificación (perfil del candidato) con que cuenta la empresa, normalmente nos habla de: Carrera profesional (previamente definida y dependiendo del puesto vacante), experiencia en el puesto, edad, sexo, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, motivador, reflexivo, líder, don de mando, etc. Pero NO nos dice cuál es la característica que debe de prevalecer en la persona.

Primer ejemplo

Para elegir a un **Gerente de Ventas**: ¿cuál es la característica que debe de prevalecer en el candidato?

La característica es la de ser: ***Productor***. ¿Por qué?

La razón es que un **Gerente de Ventas** debe de hacer las cosas (cuando reciba instrucciones), en forma rápida, de inmediato, pensando en que normalmente tenemos competencia y no debemos darles oportunidad para que nos arrebaten un cliente.

No debemos de olvidar que tanto el Gerente de Ventas como sus vendedores, tienen una carga de trabajo de 8 horas diarias. Lo que no hiciste hoy no lo vas a poder hacer mañana, porque mañana tienes otra carga de trabajo, tal vez en otra zona o segmento de mercado, es decir, los clientes que no viste hoy, mañana no los vas a poder ver porque tienes otros clientes que visitar.

Ejemplo: si el objetivo es vender 100 (miles o millones, en pesos o de productos) en el mes, esto quiere decir que tienes que vender, en promedio, 25 por semana, o sea 5 por día; puesto que la carga de trabajo está diseñada para 8 horas, los clientes que no visitaste hoy, mañana no los vas a poder visitar, como explicamos con anterioridad.

Por lo anteriormente descrito, para el puesto de Gerente de Ventas necesitamos a una persona cuya principal característica es la ser ***productor***, es decir una persona activa, con enfoque a resultados, que implemente las estrategias diseñadas por el área de Mercadotecnia en forma inmediata, ya sea nuevos productos, nuevos usos para el mismo producto, visitar nuevos clientes (antes que la competencia), nuevas políticas de precios, de descuentos, formas de entrega, facturación, etc. Y que sus vendedores hagan lo mismo.

Segundo ejemplo

Si tenemos una vacante para el puesto de **Gerente de Finanzas**: ¿Cuál es la característica principal que debe de prevalecer en el candidato?

La característica principal es la de ser **Administrador**.

¿Porqué esta característica? Porque para los socios (accionistas) normalmente su recurso más importante es su patrimonio, es decir, ponen su dinero a trabajar en manos ajenas por lo que deben elegir a un buen **administrador** del mismo. No debemos de olvidar que el objetivo más importante para el administrador financiero es incrementar el valor de las acciones de la compañía, y esto se logra con la reinversión de las utilidades, a fin de que el valor de la empresa crezca y el valor de las acciones se incremente.

Por otra parte, para la toma de decisiones, el administrador financiero se basa en: normas de Contabilidad previamente establecidas; formatos para la elaboración de estados financieros; normas de auditoría; ley del impuesto sobre la renta; ley del impuesto al valor agregado; Ley del seguro social, etc. Es decir, la mayoría de las decisiones se basan en leyes y normas ya establecidas, lo que facilita la toma de decisiones, las cuales deben de seguir ciertos lineamientos.

De ninguna manera queremos demeritar el trabajo del administrador financiero, ya que también tiene que tomar decisiones de inversiones, de flujo de efectivo, de compra de activos, etc. Lo que requiere de una persona analítica, que no tome decisiones precipitadas, sino que domine los procesos de planeación, organización, dirección y control, a fin de tomar decisiones acertadas, oportunas y productivas.

Tercer ejemplo

Para tomar la decisión de elegir a un **Gerente de Mercadotecnia**: ¿cuál es la característica principal que debe de prevalecer en el candidato? (independientemente de los requisitos establecidos en la especificación del puesto que tenga diseñado la empresa).

La característica es la de ser **emprendedor (innovador)**.

La razón es que un **Gerente de Mercadotecnia** debe de ser *creativo, innovador*, una persona que siempre esté buscando como hacer mejor las cosas, pensando siempre en nuevas ideas, nuevos productos, servicios, investigaciones de mercado, publicidad, promociones, ofertas, servicio al cliente, etc.

Si partimos de la base de que en el área de Mercadotecnia es donde se toman las decisiones sobre qué productos fabricar, cantidades a fabricar, segmentos de mercado donde se van a vender los productos, precios de venta, descuentos, piezas por caja, tamaños de los productos, colores, logotipos, tipos de clientes, programas publicitarios, promocionales, investigar a los competidores, etc. Podemos llegar a la conclusión de que para este puesto se requiere de una persona cuya característica principal que sobresalga en el candidato, es la de ser *emprendedor (innovador)*.

Cuarto ejemplo

Si queremos contratar a un **Gerente de Recursos Humanos**: ¿Cuál es la característica principal que debe de prevalecer en el candidato, y que sobresalga de las demás?

La característica principal es la de ser **Integrador**.

La razón principal de que en un Gerente de Recursos Humanos prevalezca la característica de ser **Integrador**, es que esta persona tendrá relaciones con todo el personal, desde trabajadores operativos, administrativos, gerentes, directores, sindicato y accionistas, en el sector interno; mientras que en el sector externo, tendrá que relacionarse con ejecutivos de cámaras, asociaciones patronales, autoridades del IMSS, secretaría del trabajo, junta local de conciliación y arbitraje, etc. Con los cuales tendrá que mantener una relación de comunicación, negociación e integración.

Cabe recordar que el objetivo principal del **Gerente de Recursos Humanos**, es el de proporcionar un clima organizacional (ambiente de trabajo) que proporcione alto grado de satisfacción a todo el personal de la empresa, de todos los niveles que forman la estructura organizacional, por lo que, para alcanzar los objetivos organizacionales es necesario que exista en la empresa alto grado de integración inter-departamental.

Técnicas y herramientas para evaluar las características de los candidatos

Ahora bien; ustedes se preguntarán: ¿Cómo podemos detectar las características de las personas que acuden a la empresa para ocupar un puesto en la organización?

Para tal efecto, existen varias técnicas y herramientas que nos pueden ser de utilidad para detectar las características que más prevalecen en los candidatos a ocupar un puesto en la organización, a saber:

- a) **Currículum vitae.**- Este documento nos proporciona un pequeño panorama sobre las áreas en que se ha desarrollado el candidato, así como las áreas de preferencia del mismo y sus experiencias profesionales.
- b) **Examen psicométrico.**- Este examen nos proporciona un panorama más claro sobre las actitudes, aptitudes y forma de actuación (al tomar decisiones), así como un buen panorama sobre su grado de conducta. Cabe aclarar que este tipo de exámenes deben ser aplicados por un experto en el tema, a fin de que exista una interpretación clara y profesional del candidato. Si no tenemos en la empresa a un experto en el tema, vale la pena contratar a un despacho externo que se dedique a ello. Recordemos que para alcanzar los objetivos del puesto, del departamento, del área y de la organización, es necesario tener a la persona adecuada en el puesto adecuado, es decir, vale la pena la inversión que se haga.
- c) **Entrevistas.**- Las personas que tengan la responsabilidad de llevar a cabo las entrevistas, deben de tener los conocimientos y la suficiente habilidad para realizarlas, de tal manera que obtengan del entrevistado la información que les interesa para tomar la decisión, y no la información que al candidato le convenga mencionar. La primera entrevista es realizada por el encargado del departamento de reclutamiento y selección de personal, y la segunda y definitiva por el responsable del área o departamento en que se encuentre la vacante. De lo que se trata es de identificar el tipo de características que más prevalecen en los candidatos, a fin de tomar la mejor decisión. Existen varios tipos de entrevistas: a) **Estructurada.**- Para realizar este tipo de entrevistas, el entrevistador ya tiene previamente elaborado un cuestionario que contiene las preguntas que le va a hacer al candidato; por supuesto que la finalidad es obtener solo la información que al entrevistador le interesa conocer, y no se saldrá del guion o plan establecido ni permitirá que el entrevistado lo haga. Este tipo de entrevista se recomienda para puestos de producción o de Ingeniería. **semi-estructurada.**- En este tipo de entrevista, se elabora un guion sobre las preguntas que se le van a hacer al candidato y se le van agregando algunas nuevas

que vayan surgiendo en el transcurso de la misma, sin olvidar que la información que le interesa al entrevistador es aquella que identifique al candidato con las características que prevalezcan en él, a fin de compararlas con las que el puesto vacante requiere.

Abierta.- En este tipo de entrevista, el entrevistador permite al entrevistado que se desenvuelva libremente, es decir, lo deja expresarse con toda libertad sobre sus conocimientos, experiencias, logros obtenidos en trabajos anteriores, etc. Obviamente el entrevistador está atento a lo que está escuchando, a fin de ubicar las características más sobresalientes en el candidato. Existen puestos en la organización que requieren de este tipo de entrevista, por ejemplo, al contratar a un Gerente de relaciones públicas o de ventas. **Dirigida.-** Este tipo de entrevista se utiliza cuando el entrevistador es quien dirige la entrevista y no el entrevistado, es decir, el entrevistador hace las preguntas y el entrevistado contesta solo lo que le están preguntando. El entrevistador no permite salirse del plan de entrevista ni que el entrevistado comente lo que a él le convenga. Por supuesto, sin olvidar que el objetivo de la entrevista es descubrir las características más sobresalientes del candidato. Este tipo de entrevista se recomienda para aplicarse en puestos del área financiera.

No debemos de olvidar que cada puesto vacante que existe en la organización, requiere de un tipo de entrevista que vaya de acuerdo con los requerimientos del mismo.

- d) **Juegos gerenciales.** Esta técnica resulta muy útil para tomar la decisión de contratar personal, sobre todo a nivel gerencial. Se trata de aplicar a los candidatos finalistas ejercicios de casos reales de empresas, a fin de que los resuelvan, con el objetivo de analizar sus decisiones y descubrir las características que prevalecen en ellos; **por ejemplo:** si tenemos un puesto vacante de **Gerente de Ventas**, un caso podría ser que les presentemos una gráfica de las ventas de la empresa, donde las ventas han disminuido en los últimos meses; se trata de que cada uno de los finalistas tome una decisión sobre lo que haría para mejorarlas, en caso de ser contratado. Lo más probable es que las respuestas de los mismos sean un tanto diferentes; quizás alguno de ellos diría lo siguiente: bueno, habría que **innovar** nuevos productos, tal vez

nuevos empaques, otros tamaños, cambiar los colores, investigar otros segmentos de mercado, buscar nuevos clientes, etc. Con respuesta podemos deducir que la característica que prevalece en el candidato es el de ser **Emprendedor (Innovador)**. Otra respuesta, de otro candidato podría ser: es necesario analizar las políticas de ventas, los procedimientos, las cargas de trabajo de los vendedores, los precios de venta, los descuentos, los tiempos de entrega, las rutas de los vendedores, el perfil de los vendedores, los tipos de clientes actuales y potenciales, etc. Con la finalidad de **administrar** mejor los recursos con los que contamos. Con lo anterior nos da una idea muy clara de que la característica que prevalece en él es la de **Administrador**. Otro candidato podría responder de la siguiente manera: Hay que hacer juntas periódicas con los vendedores, con los clientes, con el personal de las demás áreas que nos dan servicio, como: producción, almacenes, logística, control de inventarios, mercadotecnia, servicio al cliente, etc. A fin de mantener alto grado de **integración** con este candidato es la de ser **Integrador**. La respuesta de otro candidato podría ser: ¿cuál es la hora de entrada de los vendedores? Yo los citaré mañana mismo, una hora antes de su hora de entrada y me iré con cada uno de ellos, a fin de verificar como hacen su trabajo, conocer a sus clientes y apoyarlos en su proceso de ventas; si traen automóvil como herramienta de trabajo se los cambiaría por camionetas y que salieran todos los días con la camioneta llena de mercancía, con la finalidad de darle al cliente un servicio inmediato. El objetivo de esto es **producir** resultados en forma inmediata y mejorar los resultados de ventas de la compañía desde el primer día que asuma la responsabilidad. Podemos concluir, con esta respuesta, que la característica más sobresaliente de este candidato es la de ser **Productor**.

Ahora bien: ¿Cuál es la **característica** principal que debe prevalecer en un **Gerente de Ventas**? Este puesto requiere de una persona que tenga la característica de ser **Productor**. ¿Porqué? Como ya lo mencionamos antes, el Gerente de Ventas debe ser una persona muy activa, que cuando reciba instrucciones de hacer algo lo haga inmediatamente, sin darle oportunidades a la competencia. Se requiere de una persona con afán de logro, y con enfoque a obtener resultados en forma inmediata.

Conclusiones

Sería muy importante para alcanzar los objetivos y el desarrollo organizacional de una empresa, que esta tuviera bien definidas las características que se requieran para cada puesto que forma su estructura organizacional (especificación del puesto), así como un manual de descripciones de puestos, y que cada puesto estuviera ocupado por una persona que reúna estas características, a fin de obtener el éxito deseado.

No debemos de olvidar que cada puesto que existe en la estructura organizacional, requiere de una persona que tenga la característica principal que el puesto requiera. Esto le dará a la empresa bastantes posibilidades de éxito.

Recomendaciones

Se recomienda que los empleadores se rodeen de personal suficientemente preparado, con habilidades y experiencias para aplicar todo tipo de test, exámenes, entrevistas, etc, que realicen las funciones de *reclutamiento* y *selección de personal*, con la finalidad de tener mayores posibilidades de éxito del puesto y del departamento.

Nos permitimos recomendar en forma amplia, se utilice el **Método ADIZES** en los procesos de *reclutamiento* y *selección de personal*, a fin de incrementar las posibilidades de éxito de la organización.

Se recomienda que todas las empresas, con la finalidad de tener mayores garantías de éxito, cuenten con lo siguiente:

- Manual de descripción de puestos.
- Manual de especificación de puestos (perfil).
- Programas de inducción.
- Programas de entrenamiento.
- Programas de Capacitación.
- Métodos de análisis y valuación de puestos.

- La persona adecuada en el puesto adecuado, empezando con el encargado del reclutamiento y selección de personal.
 - Programas de selección de personal, donde se incluyan técnicas y herramientas de selección.
 - Manuales de políticas y procedimientos, para cada una de las áreas que formen su estructura organizacional, haciendo énfasis en el de Administración de Personal.
-

Referencias Bibliográficas

Arias Galicia, F., y Heredia Espinoza, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición. México. Editorial Trillas.

Bateman, Thomas S. y Scott A. Snell (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. Octava edición, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2010). *Administración del Recurso Humano*. Séptima edición. Bogotá: McGraw-Hill.

Chruden y Sherman (2008). *Administración de Personal*. Octava edición. México: McGraw Hill.

Dessler, G. & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: un enfoque latinoamericano*. México: Segunda edición. Editorial Prentice-Hall.

Tyson, Shaun y York, Alfred (2007). *Administración de personal*. Segunda edición. México: Editorial Trillas.

Universidad de California. Link: www.ucla.edu/

Autores

Armando Ortiz Guzmán¹, Pablo Guerra Rodríguez², José Nicolás Barragán Codina³; Paula Villalpando Cadena⁴.

1 Universidad Autónoma de Nuevo León; aortizg51@hotmail.com

2 Universidad Autónoma de Nuevo León; pablo.guerrard@uanl.edu.mx

3 Universidad Autónoma de Nuevo León; jose.barraganc@uanl.mx

4 Universidad Autónoma de Nuevo León; [pvillalpando@hotmail.com](mailto:pwillalpando@hotmail.com)