

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL
PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ROPA EN
LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**

**TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

**POR
ELIO GASPAR LUX MICULAX**

**PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, MAYO DE 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlo Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXNERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 13-2013, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de septiembre de 2013.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 21 de septiembre de 2015

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar al estudiante **ELIO GASPAR LUX MICULAX**, carné **2008-13405**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ROPA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisito académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a obtener el título de Administración de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Colegiado No. 14,043



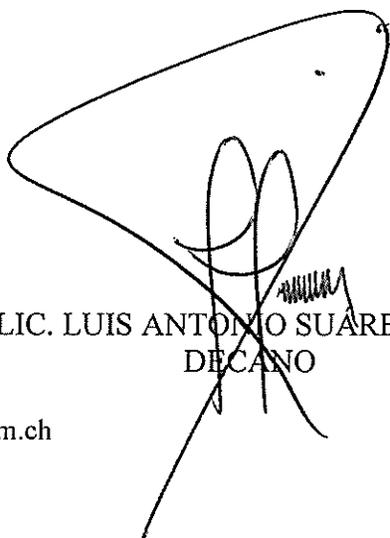
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

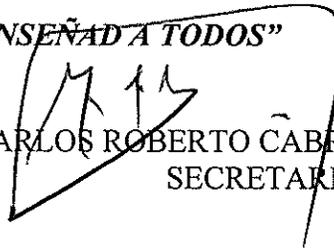
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
QUINCE DE JUNIO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto TERCERO, inciso 3.1, del Acta 09-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de mayo de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 286-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de octubre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ROPA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ELIO GASPAR LUX MICULAX**, autorizándose su impresión.

Atentamente,


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch


"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CÁBRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS

Por su fidelidad y su amor incondicional, por guarda siempre mi camino y ponerme en el tiempo y país indicado pero sobre todo con la familia indicada.

A MI ABUELA

Por sus oraciones, por ser ejemplo de lucha, perseverancia y entrega a Dios.

A MIS PAPAS

A mi papá Pedro Lux Zapeta ejemplo de humildad, lucha y esfuerzo, a mi mamá Maria Teresa Miculax ejemplo de perseverancia, dedicación y sabiduría. Los amo.

A MIS HERMANOS

Marvin, Hernan, Flor y Tere por su apoyo en las diferentes etapas de mi vida, por aconsejarme y ayudarme a alcanzar mis sueños.

A MIS SOBRINOS

Por su cariño, sus palabras que me inspiran a ser mejor tío y sus muestras de amor.

A MI FAMILIA

Por su apoyo y creer en mí y en mis capacidades, en especial a la familia Mórales que me ha dado su apoyo incondicional, a la familia Gutiérrez por su cariño y muestras de aprecio.

A MIS AMIGOS

Mayra gracias por tu amistad tan valiosa ya son muchos años y los que faltan, Blandy por ser un

ejemplo más en mi vida, al resto de mis amigos Andrea, Yessenia, Denisse, Kathy, Lidia, Bere, Corene, Carlos, Erick, Pancho y Mario por brindar me su confianza y su amistad.

A LA UNIVERSIDAD

Por abrirme las puertas al mundo del conocimiento y darme la oportunidad de entender que el mundo no es tan grande como parece.

A MIS CATEDRATICOS

Por compartir sus conocimientos; aquellos que creyeron en mí y brindaron sus consejos y apoyo en mis proyectos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.2 Industria Textil	2
1.3 Comercialización	2
1.4 Distribución	3
1.5 Administración	5
1.6 Proceso administrativo	5
1.6.1 Fases del proceso administrativo	6
1.6.2 Planeación	7
1.6.3 Organización	11
1.6.4 Integración	15
1.6.5 Dirección	16
1.6.6 Control	18
1.7 Integración del recurso humano	18
1.7.1 Gestión del talento humano	19
1.7.2 Proceso para integrar personas	20
1.8 Rotación de personal	21
1.9 Proceso de reclutamiento de personal	24
1.9.1 Fuentes de reclutamiento de personal	26
1.9.1.1 Técnicas de reclutamiento interno	26
1.9.1.2 Técnicas de reclutamiento externo	27
1.9.2 Fases del proceso de reclutamiento	30

CONTENIDO	PÁGINA
1.10 Proceso de selección de personal	31
1.10.1 Recepción del candidato	34
1.10.2 Selección inicial	34
1.10.3 Llenado de solicitud de empleo	34
1.10.4 Entrevista inicial	34
1.10.4.1 Tipos de entrevista	35
1.10.4.2 Etapas de la entrevista	35
1.10.5 Aplicación de pruebas y exámenes	37
1.10.6 Entrevista final	38
1.10.7 Selección final del departamento solicitante	38
1.10.8 Solicitud de documentos	38
1.10.9 Examen médico	39
1.10.10 Contratación	39
1.11 Proceso de inducción de personal	40
1.11.1 Objetivos de la inducción	40
1.11.2 Inducción general de la empresa	41
1.11.3 Inducción al departamento	42
1.11.4 Inducción al puesto	43
1.11.5 Evaluación de la inducción	44
1.11.6 Materiales de apoyo para la inducción	44

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Justificación	45
2.2 Metodología utilizada en la investigación	45
2.3 Población	46

CONTENIDO	PÁGINA
2.4 Antecedentes de la empresa	47
2.4.1 Filosofía empresarial de la unidad de análisis	48
2.4.3 Estructura organizacional actual de la empresa	49
2.5 Análisis de la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal	55
2.5.1 Rotación de personal	50
2.5.2 Proceso de reclutamiento	59
2.5.3 Proceso de selección	62
2.5.4 Proceso de inducción	68
2.5.5 Atracción de nuevo talento humano	73
2.6 Análisis de los resultados	75

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ROPA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

3.1 Justificación	78
3.2 Objetivos	78
3.2.1 General	78
3.2.2 Específicos	79
3.3 Alcance	79
3.3.1 Propuesta filosofía empresarial	80
3.4 Propuesta proceso de reclutamiento	86
3.4.1 Planeación de personal	87
3.4.2 Requisición de personal	88
3.4.3 Descriptor y perfil de puesto	92

CONTENIDO	PÁGINA
3.4.4 Convocatoria	86
3.4.5 Reclutamiento interno	96
3.4.5.1 Promociones internar	96
3.4.5 2 Transferidos	98
3.4.6 Reclutamiento externo	98
3.4.6.1 Consulta a base de datos	99
3.4.6.2 Referidos de empleados	102
3.4.6.3 Anuncio en prensa	104
3.4.6.4 Carteles o avisos en sitios visibles	106
3.4.6.5 Agencia de reclutamiento	107
3.5 Propuesta proceso de selección	108
3.5.1 Recepción de currículas y de candidatos	110
3.5.2 Llenado de solicitud de empleo	110
3.5.3 Selección Inicial	114
3.5.4 Entrevista inicial	115
3.5.5 Aplicación de exámenes y pruebas	119
3.5.6 Entrevista final	122
3.5.7. Solicitud de documentos y confirmación de referencias	125
3.5.8 Examen médico	131
3.5.9 Análisis y decisión final	132
3.5.10 Contratación	133
3.6 Propuesta proceso de inducción	135
3.6.1 Inducción a la organización	136
3.6.2 Inducción al departamento	137
3.6.3 Inducción al puesto	138
3.6.4 Evaluación del proceso de inducción	144
3.7 Presupuesto de la propuesta	147

CONTENIDO	PÁGINA
3.8 Análisis costo-beneficio de la propuesta en los procesos de reclutamiento y selección de persona	156
Conclusiones	158
Recomendaciones	159
Bibliografía	160
Anexo	161

ÍNDICE DE TABLAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Índice de rotación de personal actual de la empresa	50
2	Cálculo del costo de desvinculación de personal	56
3	Presupuesto actual de reclutamiento, selección e inducción de la distribuidora y comercializadora de ropa	74
4	Precio anuncio en prensa	105
5	Precios por plazas empresa Outsourcing	107
6	Requisitos para puesto de vendedor	115
7	Aplicación de exámenes por puesto	119
8	Calificación general del candidato	132
9	Cálculo costo hora-hombre	148
10	Presupuesto escenario 1	149
11	Presupuesto escenario 2	151
12	Presupuesto escenario 3	154

ÍNDICE DE GRÁFICAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Canal de distribución de productos de consumo	4
2	Fases del proceso administrativo	6
3	Elementos de la planificación	8
4	Elementos de la organización	11
5	Factores de análisis para el descriptor de puesto	14
6	Recursos que integran la organización	15
7	Etapas de la dirección	17
8	Proceso de la gestión del talento humano	19
9	El reclutamiento y las situaciones de los candidatos	25
10	Fuentes de reclutamiento	26
11	Técnica AIDA	28
12	Proceso de selección de personal	33
13	Inducción del personal	41
14	Organigrama general actual de la empresa	49
15	Tiempo de laborar en la empresa	52
16	Posible desvinculación de personal	53
17	Razones por la cual abandonaría la empresa	57
18	Búsqueda de empleo en los últimos tres meses	58
19	Forma en el que el personal se enteró del puesto vacante	61
20	Solicitud de empleo	63
21	Pruebas realizadas para ocupar la plaza	65
22	Referencias laborales y personales	67
23	Persona a dirigirse en inconvenientes en las labores	70
24	Inducción al puesto de trabajo	71
25	Recomendación de familiar o amigo	73

NO.	TÍTULO	PÁGINA
26	Propuesta organigrama general de la empresa	83
27	Propuesta organigrama nominal de la empresa	84

ÍNDICE DE FORMATOS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Requisición de personal	90
2	Descriptor y perfil de puesto	93
3	Boletín de referidos	103
4	Solicitud de empleo	112
5	Entrevista inicial	118
6	Técnica de simulación	121
7	Entrevista final	123
8	Documentos para expediente del colaborador	127
9	Confirmación de referencias	129
10	Evaluación del proceso de inducción	146

ÍNDICE DE IMAGINES

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Cálculo de prestaciones	55
2	Imagen del proceso de reclutamiento	87
3	Publicación de promoción interna	97
4	Base de dato candidatos	101
5	Anuncio en prensa	106
6	Imagen del proceso de selección de personal	109
7	Proceso de inducción	135

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Proceso de reclutamiento y selección	85
2	Proceso de inducción	134

ÍNDICE DE ESQUEMAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Temario para inducción de ventas	142

ÍNDICE DE CRONOGRAMAS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Inducción al nuevo colaborador – ventas -	144

ÍNDICE DE ANEXOS

NO.	TÍTULO	PÁGINA
1	Manual de Inducción	162

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con la que cuenta una organización. Las personas son uno de los recursos más valiosos de las organizaciones en la actualidad ya que les permite diferenciarse del resto.

Es importante contar con la persona indicada para desarrollar cada función que necesita la empresa, por esta razón la selección del personal tiene que ser exigente y con los criterios considerados y necesarios que garanticen un excelente desarrollo en las funciones para un óptimo desarrollo y crecimiento de la empresa.

Por las razones mencionadas anteriormente se realizó una investigación documental y de campo a la organización la cual se presente en este informe bajo el título: “PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ROPA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”

Este informe está estructurado en tres capítulos. El capítulo I, comprende el marco teórico en donde se presentan teoría general de la administración y del proceso administrativo, no obstante, se hace relevancia en las teorías y conceptualizaciones de los procesos de admisión y adaptación de personal, las cuales fortalecen la investigación.

El capítulo II, contiene la presentación y análisis de resultados obtenidos a través de la investigación documental y de campo, donde se analiza la situación actual de la empresa investigada en relación al reclutamiento, selección e inducción de personal.

En el capítulo III, se presenta la propuesta técnica del proceso para integrar personas a la organización, contiene lineamientos, formatos y técnicas para su ejecución en los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación así como la bibliografía consultada para futuras referencias y el apartado de anexos con información complementaria para la propuesta.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Este capítulo contiene conceptos, términos y definiciones que permitirán una mayor comprensión de la investigación que se realizó a la empresa distribuidora y comercializadora de ropa, en el proceso de integración de personas específicamente en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

El talento humano es el mejor recurso con el que puede contar la empresa, por lo cual esta investigación permite conocer cómo se lleva a cabo la integración de nuevo talento, conociendo sus procesos actuales y detectando posibles mejoras para una exitosa atracción de personal.

Proponer herramientas, lineamientos y formatos eficaces para la empresa le permitirá tener el adecuado personal para desarrollar con éxito las actividades asignadas en cada puesto de trabajo que conforman la organización.

A continuación se muestran los conceptos teóricos necesarios que sirvieron de bases para la presente investigación.

1.1 Empresa

Unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios o un lucro económico.

Las empresas pueden clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Existen las del sector primario; que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas y las del sector secundario dedicado a la transformación de materia, como las industriales y de la construcción y del sector terciario que se dedican a la oferta de servicios o al comercio.

Sin importar el tipo o naturaleza de la empresa; estas están constituida por diferentes factores que provocan su sostenimiento y crecimiento. Estos factores son la naturaleza del producto o servicio; las canales de distribución, las fuentes de financiamiento así como la forma de promover la empresa en el mercado.

Es importante definir cada factor para el uso eficiente de los recursos de la empresa y lograr alcanzar los objetivos que cada organización se define.

1.2 Industria textil

La Industria textil es el sector industrial de la economía dedicado a la producción de fibras naturales y sintéticas, hilados, telas y productos relacionados con la confección de ropa y vestidos.

La confección de prendas de vestir genera fuentes de empleo, ya que cada vez se crean nuevas empresas así mismo se fortalecieron las existentes, tanto en la rama industrial, comercial como también en la rama de servicios, estas empresas se dedican al desarrollo y comercialización de la industria textil, destacándose las exportadoras que se dedican a comercializar prendas de vestir

La ropa se puede considerar un producto de necesidad, más no de consumo diario, son varios factores que permiten la adquisición de este producto tales como: diseño, color, material, talla, precio y temporada.

1.3 Comercialización

“La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales” (7:45).

Son llamados bienes todos aquellos objetos transferibles tangiblemente, y servicios todos aquellas actividades intangibles que proporcionan un beneficio al solicitante del servicio.

Muchas personas piensan que se trata sólo de cómo vender y anunciar o promover algún bien o servicio. Las ventas y la publicidad son sólo la punta del iceberg de la comercialización.

1.4 Distribución

“Son aquellas actividades que ponen productos a disposición de los consumidores en el momento y el lugar en donde ellos desean adquirirlo.

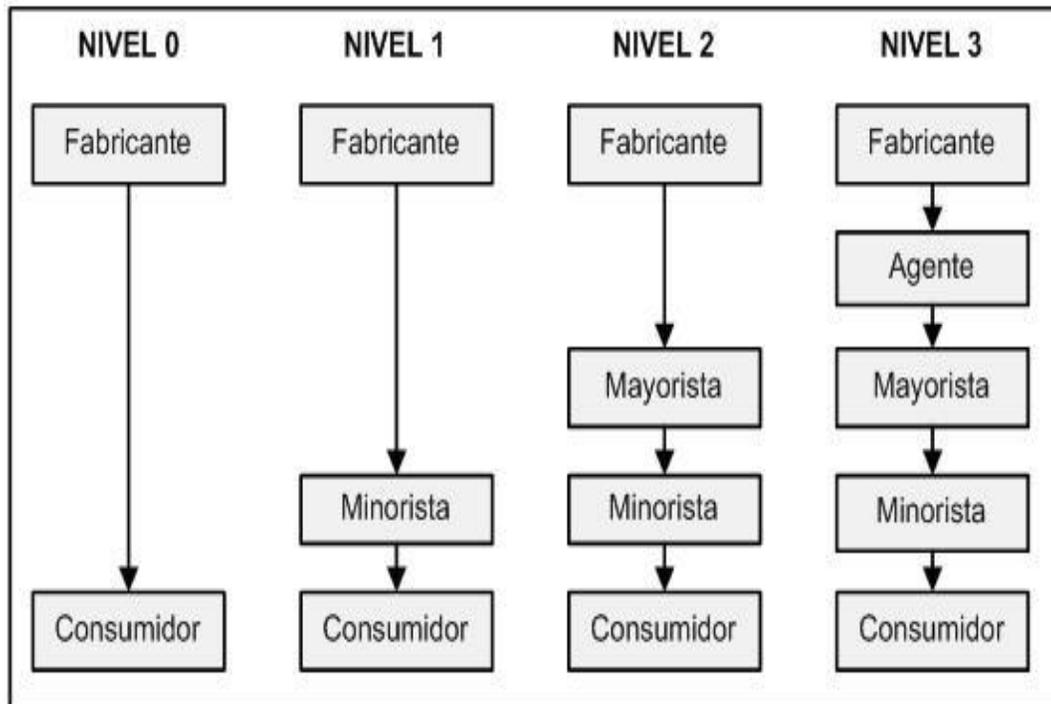
Los canales de distribución están constituidos por un grupo de personas, bien sean físicas o morales, que dirigen el flujo de productos o servicios desde el productor hasta el consumidor. Este consumidor puede ser el final o uno intermedio.

Los objetivos que persiguen los canales de distribución son: facilitar el intercambio, la promoción, el precio y la distribución física de los productos.”
(5:246)

Para la distribución de producto como lo es la ropa se puede utilizar el canal de distribución de productos de consumo.

Gráfica 1

Canal de distribución de productos de consumo



Fuente: Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson, México 2009.

Esta gráfica muestra diferentes líneas de distribución, es importante reconocer que no es necesario tener solamente una línea, esto dependerá del producto, del fabricante y lo más importante el lugar o ubicación del consumidor.

Para la distribución de la ropa pueden usarse diferentes líneas de distribución y no encasillar en una para ubicar la más efectiva. Para saber cuál es la línea de distribución más efectiva se debe tomar en cuenta la ubicación del fabricante y la ubicación del consumidor. No obstante para una comercializadora y distribuidora de ropa el utilizar diferentes líneas de distribución puede ser una ventaja, esto debido a que puede utilizar diferentes proveedores sean estos fabricantes o mayoristas.

1.5 Administración

“La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. Es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de las organizaciones estén dentro del rango deseado.” (3:3)

La administración es una serie de pasos, procesos, lineamientos y directrices que contienen herramientas, formatos y plantillas para el manejo de los recursos con los que cuenta cualquier empresa u organización, sin embargo la persona que ejecutará todo este proceso e información deberá tener los conocimientos necesarios para el uso eficaz y eficiente de los recursos a administrar.

1.6 Proceso administrativo

El proceso administrativo implica la interrelación de una serie de etapas que se dan en forma continua y dinámica. Existen diferentes perspectivas de las etapas del proceso administrativo según diferentes autores, sin embargo todas coinciden en ciertos aspectos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados en una organización.

“Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección , Integración y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir, Integrar y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.”(6:25)

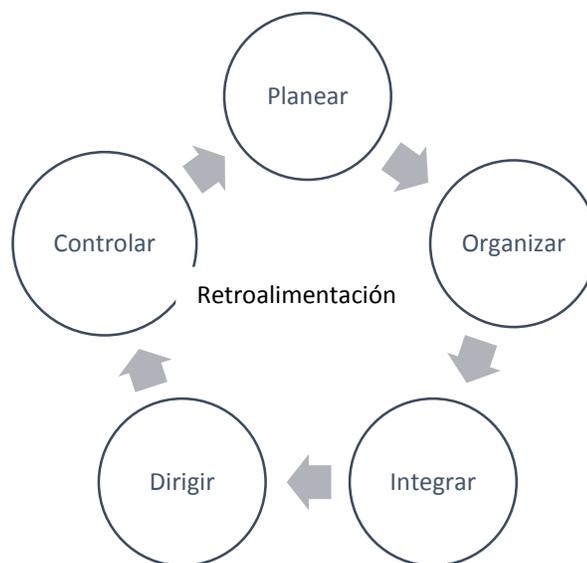
Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y

otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

1.6.1 Fases del proceso administrativo

La administración de una empresa requiere de funciones que debe ejecutar el administrador siendo estas: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Gráfica 2
Fases del proceso administrativo



Fuente: Welsch, Hilton, Rivera-Planificación y control-, Pág. 5

Un proceso, es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los administradores, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

En base a la investigación realizada se presenta las fases del proceso administrativo y sus elementos las cuales sirvieron de apoyo y sustento como fuente de información secundaria, las fases a incluir son: planeación,

organización, integración; sin embargo se presenta en el marco teórico información sobre las fases de dirección y control para comprender la relación sistemática que tienen todas las fases del proceso administrativo

1.6.2 Planeación

Es el proceso en el que se definen las metas y objetivos de la organización, cada una con las estrategias a seguir para lograr alcanzarlos. Si no se planifica, la organización no tendrá un rumbo fijo y fracasará. Al planificar, la organización dará respuesta al ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo hacerlo? y ¿Dónde?

“La planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

- a) Establecer los objetivos de la empresa,
- b) Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse,
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos,
- d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.” (7:4)

A continuación se presentan los elementos de la planificación:

Grafica 3
Elementos de la planificación



Fuente: elaboración propia, noviembre 2016

✓ **Misión**

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa. La misión indica quien es la empresa, lo que la caracteriza de otra y con lo que cuenta, está conformada por la visión y los valores que la empresa y la haga ser única.

➤ **Visión**

Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de

los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y otros factores que intervengan en el desarrollo y crecimiento de la organización.

➤ **Valores**

Son aquellas características morales con los que la empresa es definida, estos deben dirigir el comportamiento y pensamiento de todos los colaboradores al momento de desarrollar sus actividades en los puestos de trabajo. Son diseñados y ajustados a la empresa para que sean promovidos e identificados dentro y fuera de la empresa.

✓ **Objetivos**

Es el planteamiento de una meta o propósito a alcanzar, y de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, tiene cierto nivel de complejidad, es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación. Estas deben ser a mediano plazo, medibles, cuantificables y sostenibles.

✓ **Estrategias**

Define el modo o plan de acción para asignar recursos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr los objetivos con un nivel de riesgo aceptable. Son definidas en base a los recursos con los que cuenta la empresa, lo cual da paso a su mejor formulación y éxito de la planeación de las acciones de desarrollar.

✓ **Políticas**

Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.

✓ **Programas**

Integran los objetivos, las políticas, los procedimientos, el tiempo y los presupuestos requeridos para cumplir con cada objetivo y el capital necesario.

✓ **Presupuesto**

Es un plan financiero de uso único que cubre un periodo corto y sirve de orientación para la asignación de los recursos financieros así mismo indica la forma en que los fondos serán gastados durante un periodo.

✓ **Reglas y normas**

Conjunto de regulaciones respecto a la conducta de los colaboradores hacia la empresa, permitiendo establecer una forma de comportamiento general para los colaboradores la cual se deben respetar y cumplir.

✓ **Procedimientos**

Conjunto de acciones previamente determinadas enfocadas a obtener un resultados concreto, dichas acciones son diseñadas, ajustadas y ejecutadas de forma exacta para su eficacia, sin embargo estas pueden ser modificadas, actualizadas o rediseñadas para obtener un mejor resultado por la cual fueron establecidas.

b) Instrumentos de planeación

✓ **Plan de acción**

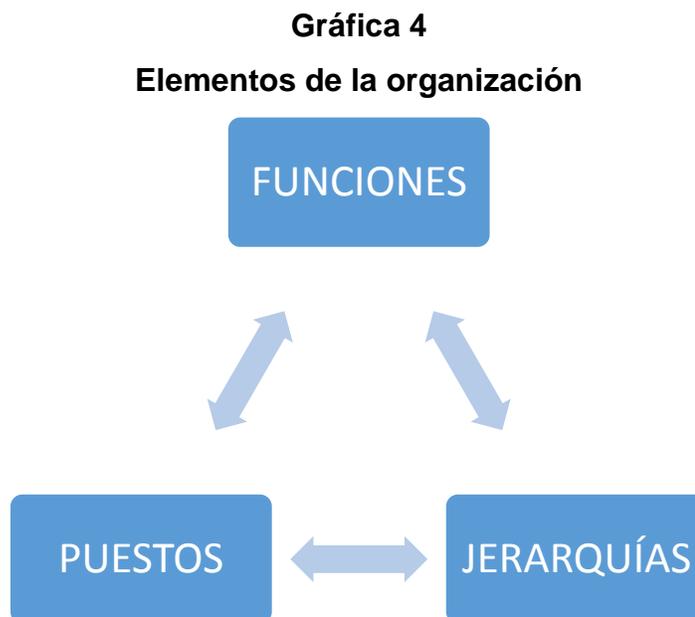
Documento que establece una a una el detalle de las tareas y actividades a realizar, así como los plazos y las responsabilidades, en el plan de acción él cuándo, el cómo y quién realizará cada actividad, responde a una determinada estrategia, a decisiones tomadas tras un análisis de mercado y de datos económicos. Los objetivos pueden ser a corto y mediano plazo.

1.6.3 Organización

Es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines. Es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

“Es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionarlas por líneas de mando, comunicación y jerarquía.” (3:3)

La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en el logro de las metas de la empresa. La tarea de organizar se compone de dos factores básicos, el diseño organizacional y el diseño laboral.



Fuente: elaboración propia noviembre 2015

✓ **Funciones**

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y unidades administrativos que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

✓ **Jerarquías**

Todas las empresas diseñan su propia estructura de manera diferente, de acuerdo a las necesidades exactas de cada una. Muestra los niveles de mandos, las líneas de comunicación y la forma en que está estructurada la empresa en sus niveles de gerencias, jefaturas y nivel operario.

✓ **Puestos**

Espacio o lugar que un trabajador ocupa en una empresa, para desempeñar las tareas asignadas. Define todas las acciones que deben desarrollarse y de qué forma participan para el logro de los objetivos organizacionales y de la visión.

b) Estructura organizacional

Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

c) Instrumentos administrativos de organización

✓ **Organigramas**

Es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

El organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas- Cuadros, rectángulos, círculos, etc. que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo

está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa. Los organigramas ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización y de cómo conforman una sola estructura y entidad.

✓ **Descriptores de puestos**

Un puesto se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario detallarlo, su descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

“Tareas o responsabilidades, son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizadas por el ocupante” (2:126)

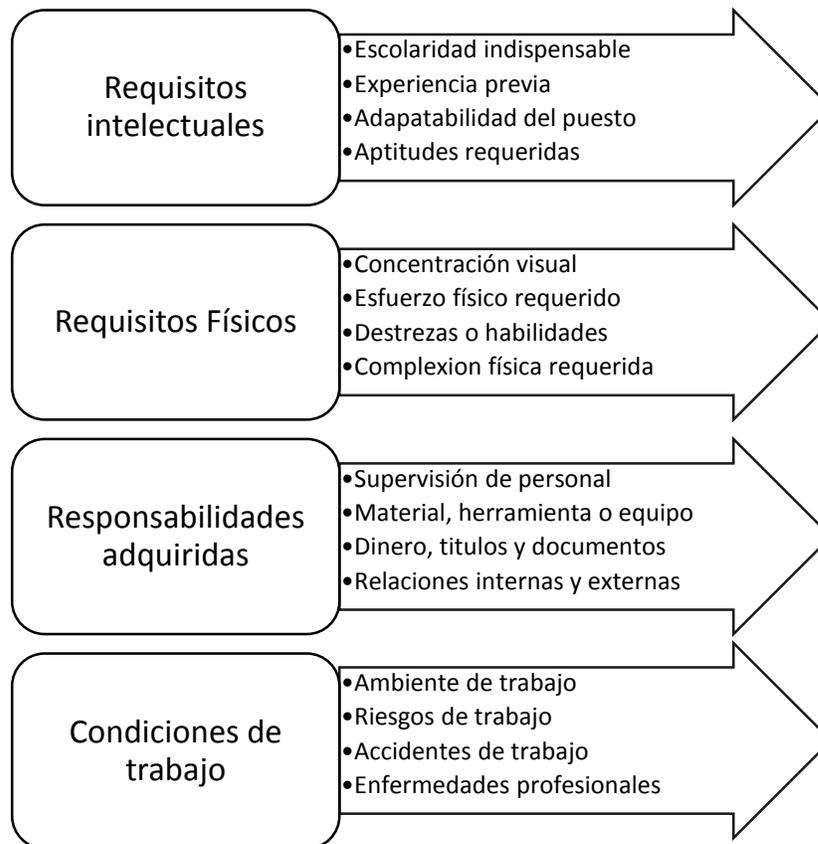
Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas en el puesto.

Mientras que la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que se desempeña la persona que ocupa el puesto, el análisis de puesto es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puestos, cuáles son las responsabilidades que el puesto impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

A continuación se muestra de forma gráfica los factores de análisis para elaborar el descriptor de puesto.

Gráfica 5

Factores de análisis para el descriptor de puesto



Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, pag 226

Cada factor es importante por lo cuál debe ser detallado de forma exacta al momento de la elaboración del descriptor de puesto, esto debido a que se podrá entender de mejor manera qué es lo que se busca en una persona para ocupar el puesto. Además con esta herramienta se puede ubicar a la persona correcta en el puesto correcto, tomando como base lo que necesita la empresa con lo que puede ofrecer la persona.

1.6.4 Integración

Para operar con eficiencia, toda organización, sin importar su magnitud requiere recursos de carácter humano, material, financiero y técnico, los cuales deben obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta, de no ser así, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficacia que se espera alcanzar dentro de la empresa.

A continuación se presenta de forma gráfica la interacción de los recursos que toda empresa debe integrar para su buen funcionamiento.

Gráfica 6
Recursos que integran la organización



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano

La integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Cada recurso debe ser integrado y administrado correctamente con los procesos necesarios para alcanzar lo planeado, sin embargo, cabe mencionar que todo recurso es manejado por las personas por la cual en esta investigación haremos énfasis en la integración de personas, ya que serán ellas quienes administraran y dirigirán el resto de los recursos de la organización.

La interacción entre personas y organizaciones es un tema complejo y dinámico, la interacción psicológica entre el empleado y organizaciones se fundamenta en un proceso de reciprocidad, la organización hace ciertas cosas para y por lo colaboradores como remunerarles, darle seguridad y estatus; de manera recíproca, el colaborador responde con trabajo y el desempeño de sus tareas.

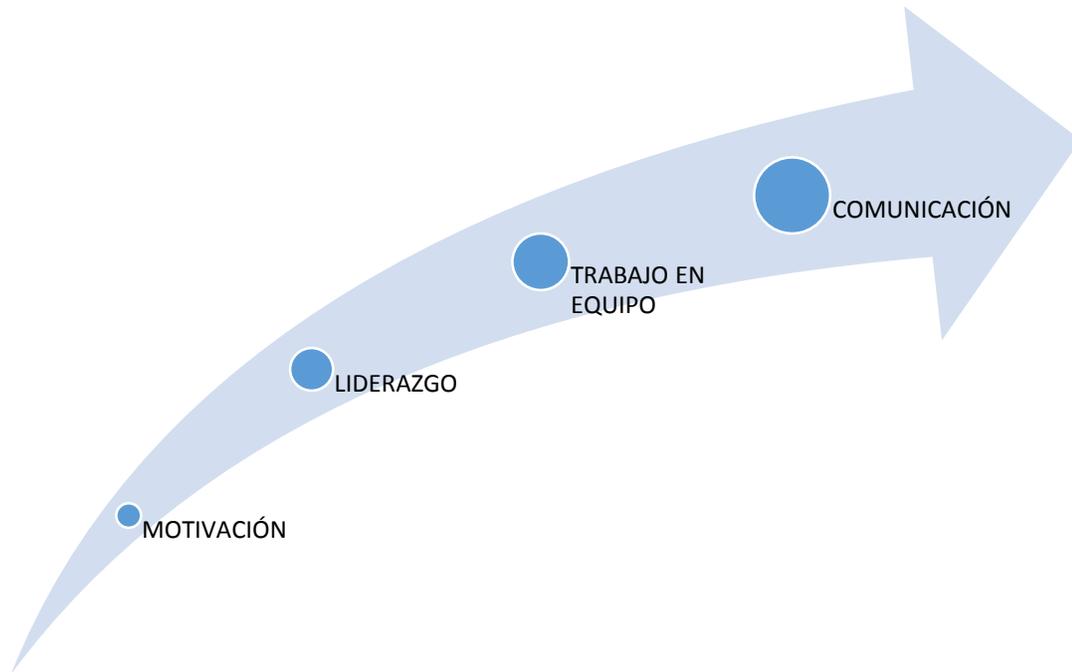
Con el propósito de comprender todo el proceso administrativo se continuará con la definición de las fases de dirección y control, seguidamente se retomara la integración de personas y los procesos que lo conforman.

1.6.5 Dirección

Esta etapa del proceso administrativo es trascendental para el éxito de toda empresa u organización, ya que implica la obtención de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de modo que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la organización.

La dirección establece un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa dar instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los colaboradores para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que realice sus actividades con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos organizacionales.

Grafica 7 Etapas de la dirección



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano

Este proceso con tiene cuatro etapas las cuales están íntimamente ligas entre sí, estas son: la motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación y negociación, esto deben ser aplicados a todos los nivel jerárquicos de la empresa. La dirección con lleva el poder de influir en las personas para que actúen o se comporten de cierta manera, esto depende del nivel de influencia y la manera en que se comunican las actividades que están orientadas al alcance de las metas y objetivos organizacionales.

La dirección es parte del trabajo de todo administrador, así sea el propietario de la empresa, el gerente de ventas regional o el supervisor de un departamento, todo individuo que tiene a su cago un grupo de subordinado, debe dirigir.

1.6.6 Control

“Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.” (5:5)

Los dos tipos generales de controles organizacionales son preventivos y correctivos. Los preventivos son mecanismos que tienen la intención de reducir errores y de ese modo minimizar la necesidad de una acción correctiva. Los correctivos son mecanismos que tienen la intención de reducir o eliminar comportamientos o resultados indeseables y de ese modo lograr conformidad con las regulaciones y estándares de la organización.

Cuando los administradores controlan, confrontan dónde están como resultado de las actividades realizadas con el dónde deberían estar de acuerdo con los planes trazados.

Si todo funciona de manera normal, los controles permiten que se repitan los desempeños aceptables, si los resultados son por debajo de las expectativas, los controles ayudan a tomar las acciones correctivas necesarias.

1.7 Integración del recurso humano

“El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará en buen camino; en caso contrario, se detendrá.”(10: s.p)

La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende que se crezca dentro de las organizaciones, las organizaciones jamás existirían sin las personas

cuales dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad las dos partes dependen una de la otra.

En resumen las organizaciones están constituidas por personas, y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

1.7.1 Gestión del talento humano

“En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativos: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH (administración de recursos humanos) busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque ésta no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman equipo.” (2:14)

Gráfica 8
Proceso de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, Pag.17

La gestión del talento humano conlleva una serie de fases o procedimientos, desde integrarlas, organizarlas, recompensarlas, desarrollarlas, retenerlas y auditarlas. Para la presente investigación se hará énfasis en la integración de personas, lo cual conlleva los procesos de reclutamiento y selección.

1.7.2 Proceso para integrar personas

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la empresa, son los responsables del capital humano y comprenden todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, así como la integración a las tareas organizacionales.

Existen diferentes razones por la cual se dé el proceso de integrar personas a la empresa, una de ellas es el crecimiento que puede tener la empresa, hoy en día las empresas y comercios crecen en base a varios factores tales como economía regional o local, publicidad efectiva o crecimiento de la demanda del producto o servicios. El crecimiento acelerado de la empresa es basado en la administración efectiva de los recursos aunados a los factores externos a la empresa.

Otra razón para la integración de personas es debido a la desvinculación de personal, dentro de este factor se puede mencionar: despidos, renunciaciones, jubilación, vacaciones, licencias o permisos especiales. Por estas razones se puede originar la búsqueda de nuevo talento humano para el continuo desarrollo de la empresa.

Para esta investigación se presenta el factor de desvinculación de personal y el ingreso de nuevas personas, a este dinamismo que existe dentro de las organizaciones se le conoce como rotación de personal, por lo cual antes de proponer nuevas herramientas y lineamientos para la integración de personas a

la empresa, es necesario conocer una de las causas por la cual es necesario la implementación y ejecución de la propuesta a presentar.

1.8 Rotación de personal

“La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”. (1:91)

La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, a cada desvinculación casi siempre provoca una contratación de un sustituto como reemplazo. Esto quiere decir que el flujo de salidas sea por cualquier motivo (renuncias, despidos o jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contratación) de personas.

La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de la organización. Existen dos tipos de separación:

- Separación por iniciativa propia del empleado
- Separación por iniciativa de la organización

a) Separación por iniciativa propia del empleado (renuncia)

Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con la empresa o empleador. Esta separación pueda dar por dos razones; la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo, factores como: salario, clima laboral, mal liderazgo, sobre cargo de actividades, etc. La segunda razón puede ser mejor y atractivas alternativas en el mercado de trabajo que provoca la intención de cambio de organización a quien brindarles sus conocimientos y habilidades.

b) Separación por iniciativa de la organización (despido)

Ocurre cuando la organización decide culminar relaciones laborales con el empleado, sea para sustituirlos por otros más adecuado con base en sus

necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o reducción de fuerza de trabajo.

De ahí la necesidad de medir el nivel de separaciones de la organización. Para determinar este porcentaje existe una formula, la cual se presenta a continuación:

$$\text{IR} = \text{A} + \text{D}/2 * 100/\text{PE}$$

Donde:

IR= índice de rotación

A= altas

D= Bajas

PE= Promedio de trabajadores

La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado laboral, la situación económica actual del país así como mejores oportunidades de empleo.

Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, planes de retención, las relaciones humanas, clima laboral etc.

Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal al atacar sus efectos y no sus causas. Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, a evaluar la remuneración para hacerla ganancia variable en función al desempeño y de las metas alcanzadas, además de estrategias de motivación para la retención de personal.

c) Determinación del costo de la rotación de personal

Para la determinación del costo de la rotación de personal se debe tomar en cuenta varios factores, pero el factor más importante que puede tener cualquier empresa es la pérdida de talento humano, aquellas personas que es productiva para la empresa y por la cual puede provocar ciertas pérdidas intangibles en el desarrollo de las actividades de la empresa.

“La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios:

Costos primarios

- Costos de reclutamiento y selección
- Costos de registro y documentación
- Costos de integración-Inducción
- Costos de separación

Costos secundarios:

- Repercusiones en la productividad
- Repercusiones en la actitud del personal
- Costos laboral extraordinario
- Costos operativo extra

Costos terciarios:

- Costos de inversión adicionales
- Perdidas en los negocios

La rotación de personal, por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando es elevada se vuelve un factor de perturbación, especialmente cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo. Lo cierto es que a largo plazo y mediano plazo la rotación causa enormes daños a la organización.”(2:142)

La desvinculación de personas a la empresa provoca daños directos a la empresa siendo la productividad la más afectada, por lo cual, hace necesario el introducir nuevo personal, es ahí donde radican los procesos de reclutamiento y selección del nuevo personal.

1.9 Proceso de reclutamiento de personal

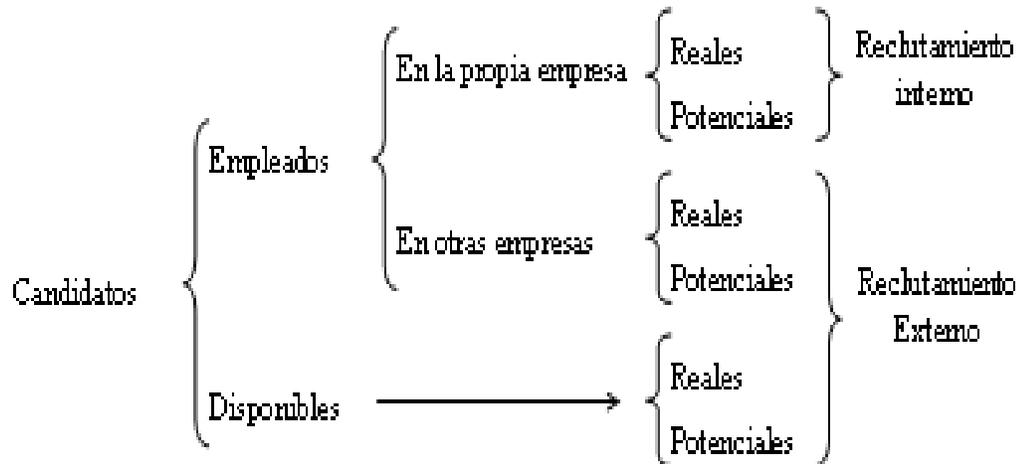
“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidad de empleo que pretende llenar.” (2:149)

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, la ha llevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. Es importante destacar la constante actualización en todos los procesos de integración de personal a la empresa.

La atracción de nuevo talento a la empresa depende de muchos factores, el primero a mencionar es la situación de la persona en referencia a su situación laboral.

Gráfica 9

El reclutamiento y las situaciones de los candidatos



Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Pag. 157

Según la situación del candidato se puede clasificar en: empleados y disponibles, dentro de los empleados existen los de la propia empresa y los de otras empresas,

Los de la misma empresa se dividen en reales y potenciales, aquellos que buscan un crecimiento y desarrollo laboral dentro de la misma empresa, aquí es donde se aplica el reclutamiento interno en sus diferentes medios

Para los candidatos disponibles (desempleados) o bien empleados por otras empresas que buscan empleo o desean cambiar de empresa, se les aplica el reclutamiento externo y sus diferentes medios.

En base a la situación del candidato es necesario el análisis del mejor medio de reclutamiento, que se ajuste a las necesidades de la organización y facilite la búsqueda del nuevo capital humano para la organización.

1.9.1 Fuentes de reclutamiento

Para poder atraer e incorporar personas a la empresa existe dos fuentes, el interno y el externo. A continuación la definición de ambas y la efectividades de cada una.



Fuente: elaboración propia, noviembre 2015

1.9.1.1 Técnicas de reclutamiento interno

a) Publicación interna de vacantes (avisos)

Una de las mejores técnicas y de bajo costo es la publicación interna de vacantes, esta debe ser informado a todo el personal de la empresa por cualquier medio: electrónico, escrito (boletines) o atreves de los jefaturas o gerencias. Se debe presentar los requisitos que se solicita y lo que se ofrece en la plaza vacante.

b) Programa de promoción interna

Las empresas tienen que dar mayor importancia a la promoción interna; es evidente que es necesario incorporar nuevos recursos, sin embargo, hay que saber mantener el talento con el que ya cuenta la organización. Las promociones al igual que la publicación interna de vacantes se pueden dar por puestos vacantes o la creación de nuevos, por lo cual, debe divulgarse la información con el objetivo de que toda aquel colaborador que crea tener los requisitos requeridos pueda aplicar e iniciar el proceso de reclutamiento y obtener un crecimiento profesional y laboral dentro de la empresa.

Esta técnica es de bajo costo y de gran productividad y desarrollo para la empresa, por el hecho de brindar desarrollo profesional, crecimiento jerárquico y mejores condiciones económicas.

1.9.1.2 Técnicas de reclutamiento externo

a) Avisos en periódicos y revistas especializadas:

Los avisos en periódicos son una buena opción para el reclutamiento dependiendo del tipo del cargo vacante. Gerente, supervisores y empleados de oficina pueden reclutarse a través de periódicos locales o regionales. Para empleados operativos son más indicados los periódicos más populares. La redacción del aviso es importante, pues debe tenerse en cuenta cómo reaccionará el candidato ante éste. Los especialistas en publicidad destacan que el aviso debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA (Atención, Interés, Deseo, Acción)

Grafica 11
Técnica AIDA



Fuente: elaboración propia, noviembre 2015

El término AIDA es un modelo clásico que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario.

- La **atención** es la captación de los sentidos sobre un punto, la aplicación de la mente a un objeto; es despertar la curiosidad, las personas reaccionan respondiendo a las que están relacionadas con su propia actividad y desestimando los demás.
- Despertar el **interés** es lo que se pretende al captar la atención. Se puede definir como una atención continuada, como una forma de curiosidad no satisfecha. El diccionario dice que es una "inclinación hacia una persona o cosa" y hasta cierto punto esta acepción también es válida en ventas.

- El **deseo** de poseer el producto es consecuencia de una buena demostración. En un mensaje publicitario el deseo de accionar ante la que se presenta.
- La **acción** se concreta en la adquisición del bien o servicio ofrecido. El mensaje debe conducir a la acción; en un mensaje publicitario concretar la acción según las opciones que presente el mensaje.

b) Agencias de reclutamiento

“Con objeto de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensada por los factores de tiempo y rendimiento” (2,162)

c) Presentación de candidatos por recomendaciones de empleados

Este es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y efectos relativamente rápidos. Las organizaciones que estimulan a los empleados con un alto nivel de productividad a que les presenten o recomienden candidatos (amigos, vecinos o parientes), se estarán utilizando uno de los vehículos más eficientes y de más amplio campo de reclutamiento.

d) Base de datos de candidatos

“De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe haber un curriculum vitae o una solicitud de empleo archivado en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlo puede ser puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan.” (2:160)

e) Carteles o avisos en sitios visibles:

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y razonable rendimiento y rapidez, a la vez es un vehículo de reclutamiento estático, indicado para cargos sencillos, como obreros y empleados de oficina. En general, se fija en las proximidades de la organización, sitios de gran movimiento de personas como áreas de autobuses, calles principales y centros de recreación.

1.9.2 Fases del proceso de reclutamiento

a) Recepción requisición de personal:

Inicia en el momento en que se presenta una vacante en algún departamento de la empresa o bien, con un puesto nuevo. La notificación debe darse por escrito a la dirección de recursos humanos mediante una solicitud de personal del departamento interesado.

Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, esto quiere decir que cada departamento es responsable de informar la necesidad de cubrir una vacante o bien el incremento de número de colaboradores para el correcto funcionamiento de la empresa

b) Análisis del descriptor y perfil de puesto

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

El perfil de puesto es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un colaborador dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas

c) Convocatoria

Es la etapa donde se anuncia el puesto vacante o la creación de una nueva posición que debe ser ocupada. Es en este proceso donde se debe analizar la mejor fuente de reclutamiento para realizar la convocatoria, esta puede ser:

- ✓ Interna: es aquella que se realiza dentro de la empresa en sus distintas formas, las ventajas de la convocatoria interna es el bajo costo, más rápido además de ser una fuente poderosa de motivación para los empleados.

- ✓ Externas: esta incide con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y pueden involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento externo.

d) Recepción de curriculum vitae:

Esta es la etapa en la que se acepta la información de los aspirantes a cubrir la vacante, en ella se ve reflejada los conocimientos y habilidades que ofrece la persona así como la experiencia que tiene por la cual cree y desea ocupar el puesto vacante.

1.10 Proceso de selección de personal

“La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa” (2:169)

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información recabado por el análisis y las especificaciones del puesto. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado. El proceso comienza en el momento de la recepción de los candidatos hasta su contratación.

“El proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos. Como es obvio, la empresa impondrá determinados límites, como sus presupuestos y las políticas que influyen en el proceso.”(5:200)

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado, si se utilizan los elementos necesarios y los pasos se llevan de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó de manera adecuada.

Gráfica 12
Proceso de la selección de personal



Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Pág. 157

1.10.1 Recepción de los candidatos

Una vez que se tiene la información del puesto vacante, el paso siguiente, es la aceptación de los candidatos que están interesados o bien aquellos quienes creen tener las habilidades y destrezas para ocupar el puesto vacante, esto por medio del curriculum vitae.

1.10.2 Selección inicial

Se acepte aquél candidato que cumpla con los requisitos necesarios para desempeñar de forma eficaz el puesto vacante. Es muy importante tener claro que este proceso se realiza en dos sentidos: por una parte, la empresa elige al candidato para iniciar un proceso en el cual se mida su capacidad para desarrollar las actividades que requiere el puesto, por otro lado el candidato se forma una opinión de la empresa, su estructura funcional y organizacional.

1.10.3 Llenado de solicitud de empleo

La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto. Este documento le permite a la empresa revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, así mismo evaluar el avance de los candidatos en anteriores empleos y su estabilidad laboral.

1.10.4 Entrevista inicial

Consiste en una plática formal, enfocada a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. La entrevista puede adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales y directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la organización.

1.10.4.1 Tipos de entrevistas

- Entrevistas no estructuradas: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador indaga sobre diferentes temas conforme le entrevista progresa. Desafortunadamente este sistema carece de confiabilidad de una entrevista estructurada porque cada solicitante debe responder a diferentes preguntas. En este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante
- Entrevista estructura: se basan en un marco de preguntas predeterminadas, estas son elaboradas antes de que la entrevista se inicie y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, puede entrevistador explorar las respuestas interesantes o poco comunes.
- Entrevista mixta: es una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuras. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La no estructurada añade interés al proceso y posibilita un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

1.10.4.2 Etapas de la entrevista

- Preparación de la entrevista: la entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar la mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar y la mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto a las características esenciales que exige el puesto

- Ambiente, debe enfocarse desde dos puntos de vista:

Físico: debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo

Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

- Desarrollo de la entrevista

“El entrevistador estimula con preguntas al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento-retroalimentación- las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas que realimentan el proceso y así sucesivamente.” (2:181)

Contenido de la entrevista, representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.

Comportamiento del candidato, constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, sus motivaciones y ambiciones etc.

- Cierre de la entrevista

“La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y contralada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de

información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.”(2:182)

- Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tienen los detalles frescos en la memoria. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante

1.10.5 Aplicación de pruebas y exámenes

Las pruebas de conocimiento o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.

Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas

- Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Con esta prueba se desea conocer el nivel de comunicación que tiene el candidato, se analiza varios factores, como el uso adecuado del lenguaje, dependiendo el puesto puede ser técnico o profesional, fluidez, coherencia y precisión.

En este tipo de prueba se analiza el lenguaje corporal, esto quiere decir la forma en el que el candidato utiliza el cuerpo mientras responde a las preguntas, movimiento de manos y piernas así como la postura de cuerpo.

- **Escritas:** son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito, la forma de redacción, la correcta utilización de la ortografía y dependiendo del puesto la caligrafía.
- **Realización:** son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo. Este tipo de prueba se realiza para determinados puestos con tareas específicas en la cual se mide la capacidad exacta del candidato para desarrollar dicha tarea o trabajo.

1.10.6 Entrevista final

Se recopila información más profunda del candidato, esto en base a que ha ejecutado los exámenes de forma satisfactoria, la cual muestra que podría ser el adecuado candidato a ocupar el puesto vacante, en esta entrevista se indaga las motivaciones por la cual desea trabajar para la empresa y específicamente en el puesto a ocupar.

1.10.7 Selección final del departamento solicitante

Es la recopilación de la información obtenida anteriormente mencionada, esta es procesada y analizada en cada etapa, tomando así la decisión final de la personas que sobresale de las demás y la cual es la correcta para cubrir el puesto vacante, esta decisión la toma el jefe de línea del departamento o área donde se desea cubrir la vacante con la orientación debida del departamento de recursos humanos.

1.10.8 Solicitud de documentos

Es importante mantener de forma escrita y documentada la información básica del solicitante referente a la formación académica y experiencia laboral que el solicitante mencione durante el proceso de selección.

Confirmación de datos, es conocer la veracidad de la información que está presentando el aspirante, con ello se logra obtener mayor información de la persona a través de las referencias personales y laborales.

Documentos legales, son los documentos emitidos por una entidad del gobierno, siendo estos: identificación personal, antecedentes de comportamiento ante la ley y cualquier otro documento legal que sea requerido para poder desempeñar el puesto de trabajo (pasaporte o licencia de conducir)

1.10.9 Examen médico

Es aquel que se hace a través de una clínica médica o bien una institución médica que brinda información acerca del estado físico así como de la salud en la que se encuentra y dependiendo del puesto los requisitos necesarios en el tema salud y condición física.

Existen razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro colaborador, desde evitar el ingreso de una persona que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los colaboradores, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

1.10.10 Contratación

Es la fase donde se le informa al aspirante que es aceptado con un periodo de prueba como lo establece la ley, en esta etapa es necesario mencionar el contrato de trabajo, el cual es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante.

“El contrato de trabajo es un escrito firmado por el patrón y por el trabajador, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especifican las condiciones de trabajo.” (11:s.p)

1.11 Proceso de inducción de personal

Es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria y presentarlo con sus superiores además de compañeros a fin de lograr una adaptación.

1.11.1 Objetivos de la inducción

- Conformar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo colaborador con la empresa.
- Informar al nuevo colaborador sus actividades a desarrollar y de sus responsabilidades.
- Ayudar al colaborador a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo para el colaborador y a la empresa, debido a que, si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros cercanos.

Gráfica 13
Inducción del personal



Fuente: elaboración propia, Agosto 2014

1.11.2 Inducción general de la empresa

- **Bienvenida:** Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización por medio de una gerencia, como parte vital personal del departamento de recursos humanos o bien jefe del departamento donde desempeñare sus actividades el colaborar, de ser posible el director o gerente general de la empresa.
- **Historia de la Empresa:** Se debe mostrar cuando fue fundada la empresa, por qué y para qué fue constituida la organización de la misma manera sus fundadores y personas que han destacado o dejado un legado para el crecimiento de la empresa.
- **Filosofía empresarial:** en este apartado se presenta la misión y visión de la empresa así como los valores y principios que la rigen.

- **Productos y servicios:** es importante que el trabajador conozca el giro principal de la empresa en la cual va a laborar, debe conocer de manera exacta el producto o servicio que brinda la empresa al público en general o bien a un sector determinado.
- **Organización de la empresa:** Se presenta la estructura organizacional, se nombran los departamentos y de ser posible los nombres de los principales ejecutivos, este con el objetivo que conozca los niveles jerárquicos de mando y de comunicación.

1.11.3 Inducción al departamento

- **Matriz y sucursales:** En caso de que la empresa tenga matriz y sucursales, es necesario que por medio de fotografías se presenten los establecimientos, así como la relación entre departamentos y la importancia de su sincronía para el buen funcionamiento de la organización
- **Cantidad de colaboradores:** Dar a conocer la cantidad de empleados promedios que están actualmente trabajando para la empresa general y enfatizar la cantidad de capital humano que labora en el departamento en específico en el cual el nuevo colaborador desarrollará sus actividades.
- **Políticas de personal:** Son una orientación administrativa que le permite a la empresas orientar a los colaboradores en su forma de desarrollar sus actividades o bien aquellas condiciones o comportamiento que perjudique el logro de los objetivos de la empresa.

- **Prestaciones y servicio:** Presentar las prestaciones y servicios que ofrece la empresa: vacaciones, aguinaldo, servicio médico, seguro de vida, servicio de transporte y de comedor, etc.
- **Reglamento:** Es necesario darles a conocer los reglamentos que rigen la empresa. Los más comunes son el reglamento interno del trabajo y reglamentos de seguridad e higiene.
- **Realizas un recorrido a las instalaciones:** Es necesario que el empleado conozca la ubicación de lugares que le permitirán mejorar su desenvolvimiento.

1.11.4 Inducción al puesto

- **Entrega de uniformes, y/o equipo de seguridad:** En caso de que la empresa otorgue uniformes, se le hace entrega del mismo, así como el equipo de seguridad, esto de acuerdo a las políticas de personal.
- **Entrega de documentos necesarios para su desempeño:** Los documentos que pueden ser entregados son: manual de bienvenida, descripciones de puesto, manuales de procedimientos de su puesto, reglamentos, etc.
- **Entrenamiento al puesto de trabajo:** Se brinda toda la información necesaria para el eficaz desarrollo de actividades que deberá realizar el nuevo colaborador. Dependiendo del puesto a ocupar se pueden mencionar el uso de software, programas especiales de la empresa y para el puesto, acciones concretas para la elaboración de un producto o forma de conducta para prestar un servicio.

- **Presentación con su jefe y compañeros:** es importante que conozca a su jefe inmediato superior y sus compañeros, tanto clientes como proveedores internos, con quienes compartirá su tiempo en la empresa.

1.11.5 Evaluación de la inducción

Luego de finalizar el proceso de inducción y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción que no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re inducción, refuerzos y otros).

1.11.6 Materiales de apoyo para la inducción

Todo material escrito, visual y de audio que contribuya al entendimiento del nuevo capital humano respecto a la empresa en general, el departamento donde estará ubicado el puesto a ocupar y sus actividades a desarrollar.

Estos materiales pueden ser: películas, mapa de la empresa, manual de bienvenida, herramientas de presentación, manual de normas y procedimientos.

Es importante mencionar que todo material debe ser debidamente elaborado así como aprobado por la gerencia antes de poder ser presentado durante la inducción, no obstante es necesaria su actualización basada en el crecimiento y cambios de la empresa u organización.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Justificación

La información que se presenta en este capítulo fue recopilada por medio de una investigación de campo realizada en la empresa distribuidora y comercializadora de ropa en la ciudad capital de Guatemala con el objetivo de conocer las causas de las constantes desvinculaciones de personal que se producen dentro de la empresa.

Adicional a ellos se recabaron datos para determinar la situación actual de la empresa en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal y con ello presentar una propuesta que contribuya a la empresa en la correcta introducción de talento humano, esto contribuirá al crecimiento de la empresa y al uso efectivo de los recursos de la misma.

La información brindada es gracias a la participación y contribución de todos los colaboradores con los que cuenta la empresa, esto con el fin de mejorar los procesos de la gestión del talento humano, principalmente en el proceso de integrar personas.

2.2 Metodología utilizada en la investigación

A continuación se describe la metodología utilizada en la investigación, así mismo, la forma en que se recopiló la información para realizar el análisis de la situación actual de la empresa en el proceso de inserción de personal a la empresa, de igual manera detallar la problemática que sustente la propuesta a presentar y su eficacia al implementarse.

2.3 Población

Se tomó información de los 14 puestos existentes en la empresa, con los 64 colaboradores que actualmente están laborando, distribuidos en los 8 puntos de ventas, los puntos de ventas están ubicadas de la siguiente manera: tres tiendas en la zona 11, dos ubicadas en la zona 1, una tienda en las zonas 3, 6, 7 todas estas en la ciudad capital de Guatemala.

En lo referente a la obtención de información como fuente primaria para la investigación se realizaron entrevistas a los puestos gerenciales y administrativos, preguntas abiertas en las que el colaborador podrá responder de forma más amplia y proporcionar información vital para el análisis actual sobre la inserción de talento humano y los efectos negativos de la desvinculación de personal.

Para los puestos operativos, se realizaron encuestas, preguntas cerradas previamente analizadas y estudiadas con el objetivo de obtener información concreta respecto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción que la empresa utiliza actualmente, además, de conocer si existe probabilidad de romper o culminar relaciones laborales con la empresa.

Los hallazgos más relevantes de la situación actual de los procesos anteriormente mencionados, conseguidos a través de los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas se presentan a través de gráficas y el análisis de las mismas con el propósito de presentar la interpretación de los resultados obtenidos.

En relación a las fuentes secundarias fueron de apoyo libros, textos, internet, entre otros, las cuales sirvieron de base a obtener los elementos necesarios para describir la situación actual del proceso de integración de personal.

Luego de haber realizado las encuestas y entrevistas al personal se procedió al vaciado de datos para la elaboración de gráficas y el respectivo análisis. Esta información es base para la formulación de la propuesta.

2.4 Antecedentes de la empresa

La unidad objeto de investigación del presente informe, es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de ropa en la ciudad de Guatemala, la empresa se inició en el año de 1995 con un pequeño punto de venta ubicado en la zona 11 de la ciudad capital, en sus inicios mantuvo relaciones con fabricantes de ropa nacional con lo cual pudo abrirse paso en el comercio y distribución de ropa en los estilos para damas y caballeros.

Con la rápida agudeza en el comercio y la distribución de ropa por parte del propietario junto con el equipo de trabajo que laboraba en ese momento, dio paso a la apertura de nuevos puntos de ventas en diferentes zonas de la ciudad capital. De la misma manera la formulación de correctas estrategias en lo que respecta a la distribución y comercialización de ropa provocó el crecimiento de talento humano.

Con la apertura de nuevos puntos de ventas en lugares estratégicos y con el crecimiento en el comercio de ropa, la empresa tuvo la oportunidad de comenzar relaciones comerciales con otro país y así poder iniciar con la importación de ropa en los diferentes estilos y precios al alcance de la economía de la población guatemalteca, hoy cuenta con 19 años en la distribución y comercialización con 8 tiendas ubicadas en la ciudad capital.

En base a la naturaleza de la empresa, el capital humano, es uno de los factores vitales para el crecimiento y sustento de la misma, es por ello que la correcta inserción, elección y permanencia de los colaboradores provocara el alcanzase de los objetivos actuales establecidos por la empresa.

2.4.1 Filosofía empresarial de la unidad de análisis

A continuación se describe la filosofía actual de la empresa distribuida y comercializadora de ropa, información proporcionada por la coordinación de recursos humanos.

1. Misión

Somos una empresa líder en la distribución y comercialización de ropa para damas, caballeros y niños, con prendas de fabricantes nacionales e internacionales con diseños vanguardistas, buscando siempre calidad y precios accesibles al alcance de nuestros consumidores.

2. Visión

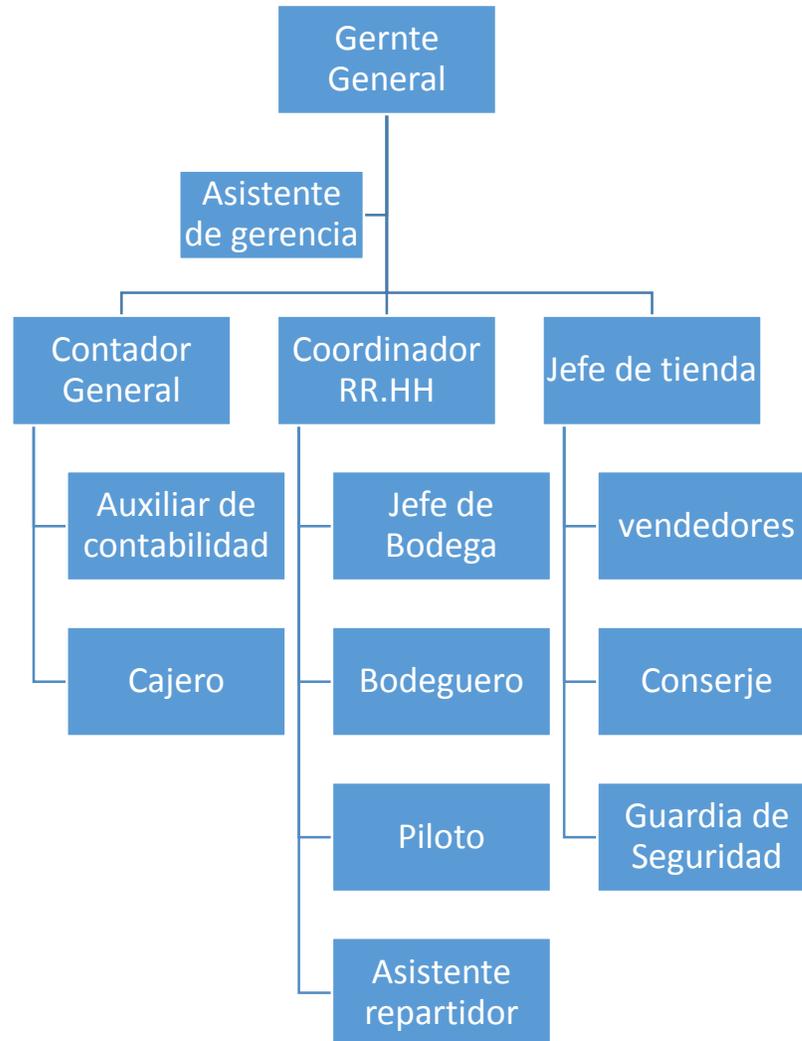
Ser una empresa de prestigio y de reconocimiento nacional en el desarrollo económico y social con la distribución y comercialización de ropa, creando oportunidades de crecimiento y desarrollo a nuestro equipo de trabajo.

3. Valores

- *Responsabilidad:* sobre nuestros actos y decisiones, reconociendo que toda acción con lleva a un resultado dentro y fuera de la empresa
- *Integridad:* Transparencia en todo lo que hacemos y para quien lo hacemos, mostrando confianza y credibilidad de nuestros acto
- *Trabajo en equipo:* idea enfocada y transmitida a todo aquel que intervenga con la empresa para nuestro objetivo principal, servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- *Lealtad:* sentido de pertenencia que cada uno de los colaboradores debe reflejar y fomentar
- *Servicio al cliente:* todas las acciones que provoquen la satisfacción de nuestros clientes cuando estén dentro y fuera de la empresa.

2.4.2 Estructura organizacional actual de la empresa

Gráfica 14
Organigrama general actual de la empresa



Fuente: Distribuidora y comercializadora de ropa, Febrero 2015

2.5 Análisis de la situación actual de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal

2.5.1 Rotación de personal

A continuación se presenta el índice de rotación de personal de la distribuidora y comercializadora de ropa, datos obtenidos correspondientes a los años 2013 y 2014, indicando el número de empleados al inicio del año, así como, las entradas y salidas de personal durante ambos períodos.

La fórmula utilizada para el cálculo del índice de rotación de personal es la siguiente:

$$IR = \left[\frac{(A+D)}{2} / PE \right] * 100$$

IR= Índice de rotación

A=admisiones

D= Desvinculaciones

PE: Promedio de empleados

Tabla 1
Índice de rotación de personal actual de la empresa

Año	No. Empleados al inicio del año	Entradas	Salidas	No. De empleados actuales en el año	Índice de rotación
2013	52	16	12	56	25.92 %
2014	56	22	18	60	34.48%

Esta información fue proporcionada por la coordinadora de recursos humanos, no obstante no se pudo comprobar con veracidad esta información, debido a que no existe una documentación que sustente las entras y salidas de personas durante esos períodos, se logró comprobar cierta información a través de contratos, carta de renuncias y liquidaciones.

El índice de rotación de la distribuidora y comercializadora de ropa para el año 2013 es del 25.92%, para el año 2014 el índice fue de 34.48%; un incremento aproximadamente del 9%, estos porcentajes son significativo para todos los factores a considerar como impacto negativo en la empresa.

Para el factor económico se puede inferir que representa un costo en la desvinculación e integración de personas, dentro de la desvinculación hace referencia a pagos de liquidación, vacaciones y otras remuneraciones adicionales. Para la integración de personas se incluyen los costos inherentes en los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

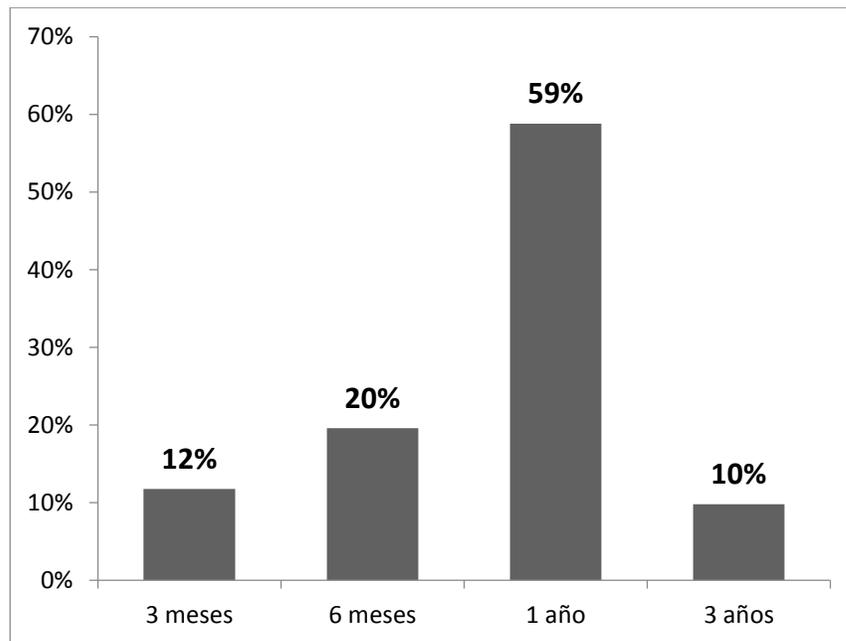
Otros de los factores que se ven afectados con este índice de rotación, es el inestable clima laboral que mantiene la empresa debido a la constante entrada y salida de personas que afecta el comportamiento del personal que actualmente labora para la empresa, además de provocar o incentivar una posible desvinculación aumentando el índice de rotación.

Dentro de la productividad este índice repercute en el entrenamiento y adaptación de una nueva persona a la empresa implicando costos monetarios, tiempo invertido y aceptación de los clientes. En la desvinculación de una persona el impacto puede darse en la preferencia de clientes por ciertos vendedores debido a la atención o servicio que les brindaba y al no pertenecer más en la empresa puede provocar insatisfacción o hasta pérdida del cliente.

El propietario de la empresa informó que de haber un alto índice de rotación de personal, es provocado en su mayoría por abandonos y renuncias de los trabajadores, los despedidos son parte de las desvinculaciones pero de forma ocasional.

Dicha información se puede confirmar con la presentación de las gráficas y análisis sobre el tema de una posible desvinculación de personal obtenido de las encuestas y entrevistas realizadas.

Gráfica 15
Tiempo de laborar en la empresa
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de
ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



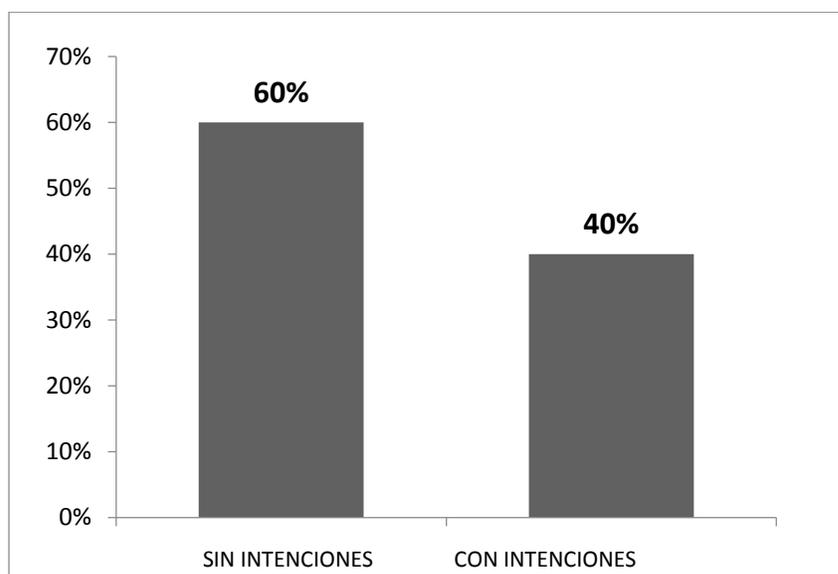
Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

Esta gráfica muestra el porcentaje de colaboradores con relación al tiempo que han laborado para la empresa.

Las personas con mayor tiempo en la empresa hoy ocupan puestos como jefes de tienda o con un grado de responsabilidad mayor como el manejo de los recursos económicos, así como el inventario de ropa en las tiendas. Estas personas han sido ascendidas a estos puestos en base el conocimiento del giro del negocio y la confianza demostrada a lo largo de su permanencia en la empresa, sin embargo, la mayoría de personas en estos puestos no cuentan con estudios universitarios tan solo con los conocimientos adquiridos en la experiencia como vendedor y siguiendo órdenes del gerente general en el manejo de personal.

Un factor determinante para una desvinculación es la falta de promociones internas debido a que no se cuenta con oportunidades de crecimiento o bien dichas oportunidades se basan tan solo en la acumulación de años y bajo consideraciones empíricas para otorgar asensos o promociones.

Gráfica 16
Posible desvinculación de personal
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de
ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

Menos de la mitad tiene intenciones o deseos de romper los compromisos laborales, esto se puede dar por diferentes causas.

Con lo que respecta a la información obtenida en las entrevistas se puede inferir que los supervisores, jefes y la gerencia general, no tienen conocimiento de que el personal tenga deseos de retirarse de la empresa de forma concreta, informaron haber escuchado comentarios que consideran común entre colaboradores y sin mayor relevancia, por lo cual, no consideran que pueda hacerse efectiva dicha desvinculación.

Por parte de los mandos medios y altos es común en los colaboradores la búsqueda de mejores oportunidades en lo referente a lo laboral, sin embargo, ellos opinan que la estabilidad laboral y el buen clima laboral que la empresa ofrece son características que le favorece y evita esa posible desvinculación.

Esta posible desvinculación de personal en su mayoría vendedores, no solo afecta en el incremento el índice de rotación de personal; afecta también a la pérdida de clientes actuales debido a la preferencia de ciertos vendedores por la atención y servicio prestado, así mismo da paso a la búsqueda recurrente de vendedores. Lo que requiere de inversión de recursos materiales, humanos y financieros.

La desvinculación de un colaborador genera un costo a la empresa, a continuación se presenta el costo generado al momento de romper relaciones laborales con una persona.

Se tomara el ejemplo de una persona que laboro un año período 2013-2014, tomando como base el sueldo mínimo, adicional suponiendo que no haya tomado sus días de vacaciones.

Para el cálculo de las prestaciones que se debe liquidar a una persona que decide renunciar a sus labores con la empresa se debe tomar diferentes factores los cuales se presenta en la siguiente imagen basado en el formato del Ministerio de Trabajo y Previsión social de Guatemala.

Imagen 1
Cálculo de prestaciones
Página web del Ministerio de trabajo y previsión social de Guatemala

Sistema de Estadísticas Laborales de Inspección de Trabajo
Ministerio de Trabajo y Previsión Social

Nuevo Cálculo

Fecha de Nacimiento 06 01 1990 Edad: 26 Años, Sector de la empresa Sector Privado

Motivo del cálculo Renuncia

¿Trabaja en centro educativo? No Tipo de trabajo No Agrícola

Jornada de trabajo Diurna (8 hrs.) Ventajas económicas No

¿Trabajaba 3 días o más por semana? Si

Fecha de inicio 01 02 2014

Fecha de terminación 01 02 2015

Meses laborados ... 12 Días laborados ... 366

Si no ha gozado de alguno de estos beneficios, coloque la fecha de inicio de la relación laboral.

Fecha del último periodo de vacaciones 01 02 2014 366 días

Fecha del último periodo de aguinaldo 15 12 2014 48 días

Fecha del último periodo de Bono 14 15 07 2014 198 días

Fecha del último pago 31 01 2015 1 días

Salario Ordinario promedio 2300.0

Salario Extraordinario promedio 0.0

Comisiones promedio 800.0

Total promedio ... 3,100.00

Total ordinario + comisiones 3,100.00

Horas extraordinarias sin pagar 0 Bonificación incentivo 250.0

Días de vacaciones anuales 15 Días gozados de vacaciones 0 15.04 días

Horas laboradas en la semana 44 Semanas ... 52.29 Extras 0

Prestación	Valor
Indemnización	0.00
Vacaciones	1,554.25
Aguinaldo	254.79
Bonificación anual (Bono 14)	1,528.77
Salarios pendientes	103.33
Ventajas económicas	0.00
Ajuste salarial	0.00
Ajuste bonificación incentivo	0.00
Bonificación incentivo pendiente	8.33
Horas extraordinarias pendientes	0.00
Horas extraordinarias de menores de edad	0.00
Total ...	3,449.47

Año	Días	Salario Mínimo	Diferencia	Bonificación Mínima	Diferencia
2014	331	2,280.34	0.00	250.00	0.00
2015	31	2,394.40	0.00	250.00	0.00
Total	362		0.00		0.00

Fuente: <http://www.mintrabajo.gob.gt/>, febrero 2016

Los campos a rellenar son los siguientes:

Fecha de nacimiento del colaborador con el objetivo de conocer si cumple con la mayoría de edad; seguido del sector de la empresa a lo cual se selecciona sector privado, continuamente del motivo del retiro o cálculo, en base a los resultados recabados se determinó que el motivo por el cual la mayoría de las personas deciden terminar relaciones laborales con la empresa es por motivo de renuncia.

Para el siguiente bloque requiere información tal como si la entidad es una institución educativa a lo cual se selecciona la opción NO, en tipo de trabajo la opción correcta debe ser No Agrícola debido al giro del negocio; por jornada de

trabajo se opta por diurna (8hrs), no se cuenta con ventajas económicas y si se trabaja por un período de 3 días o más por semana.

Respecto a la fecha de inicio de vinculación laboral con la empresa es necesario contar con datos precisos que pueden ser obtenidos del contrato, documento legal donde se formaliza la contratación de cualquier colaborador. Para fines de una mejor comprensión se tomará como ejemplo que una persona haya laborado por un período de un año.

Para el siguiente de bloque de datos se tomará como criterio que el ex colaborador no haya gozado de su período de vacaciones por lo tanto se debe ingresar la fecha de inicio de laborales. Las fechas del último periodo de aguinaldo y Bono 14 fueron basadas según la ley; Bono 14 segunda quincena del mes de Julio y aguinaldo segunda quincena del mes de Diciembre. La última fecha de pago se tomará el último día del mes de enero.

Para el bloque de salario se determinó que el salario ordinario promedio para el período 2014-2015 era de Q2, 300.00 y como bono decreto de ley Q 250.00

El monto de liquidación por una persona asciende a 3,449.47 por motivos de renuncia. Con base a este dato se presenta el costo aproximado que represento para el año 2014 con las 18 salidas para dicho año.

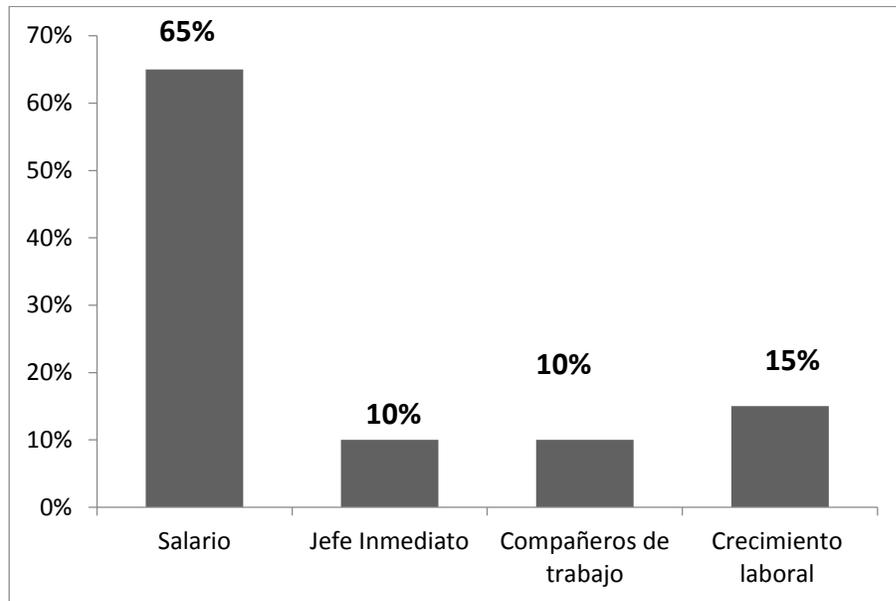
Tabla 2

Cálculo del costo de desvinculación de personal

Año	Número de salidas	Costo desvinculación unitario	Total
2014	18	Q. 3,449.47	Q 62,090.46

Fuentes: Elaboración propia, febrero 2016.

Gráfica 17
Razones por la cual abandonaría la empresa
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de
ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



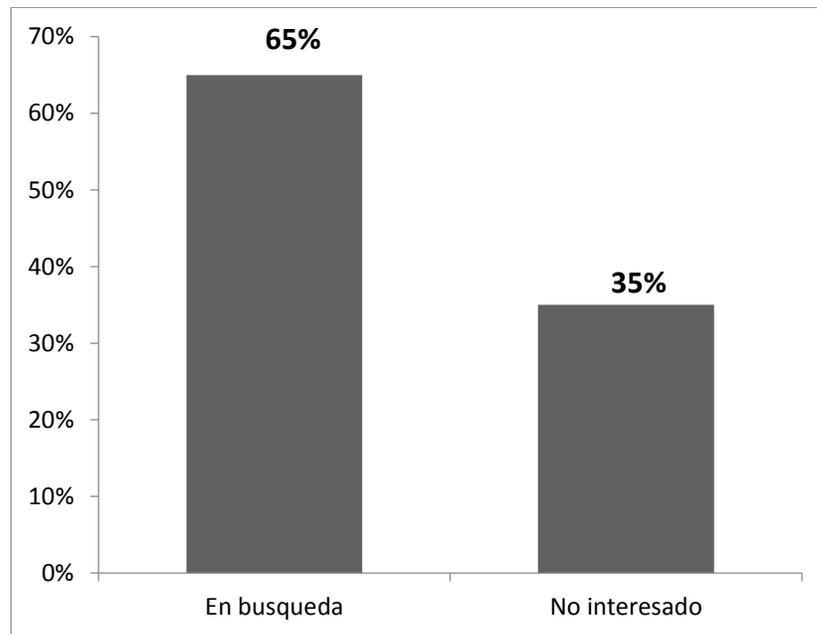
Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

Esta grafica nos muestra en porcentajes las razones por la cual un colaborador abandonaría la empresa.

Al momento de hacer la pregunta a los mandos medios y altos, de cuáles podrían ser las razones por la cual un colaborador abandonaría su puesto de trabajo la respuesta en su mayoría fue el cambio de personal entre los puntos de ventas, el cambio constante de ubicación de lugar de trabajo para los vendedores.

Otras de las razones mencionadas fueron los conflictos que se puedan dar entre los compañeros de trabajo o bien con los jefes de tienda, aunque afirman que es común este tipo de conflictos, ya que consideran que por parte de los vendedores algunas veces no se acatan las instrucciones lo cual provoca conflicto con los jefes de tienda.

Gráfica 18
Búsqueda de empleo en los últimos tres meses
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de
ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

La mayoría de los colaboradores encuestados respondió de forma afirmativa estar buscando otro trabajo en los últimos tres meses, mientras que el resto no ha tenido intención alguna hacerlo o bien de pertenecer a otra empresa. Esta búsqueda de trabajo representa posible salida de personal, lo cual provocaría un incremento en la rotación de personal y elevaría los gastos y costos que este índice representa para la empresa.

Al cuestionarlos si conoce el costo que genera la salida y el ingreso de un persona a la empresa los jefes de tiendas informaron que eso era responsabilidad del coordinador de recursos humanos y que no tenían conocimiento del costo que esto genera, que ellos simplemente solicitan un

vendedor y llevan a cabo las ordenadas que reciben de recursos humanos para reclutar dentro de la tienda.

En base a lo anterior mencionado se debe tener un proceso eficaz para integrar personas para evitar la rápida salida de colaboradores en la empresa, no se puede controlar el retiro del talento humano, sin embargo, se puede utilizar herramientas que garanticen haber integrado a la persona correcta y así poder afirmar una prolongada permanencia de un nuevo colaborador dentro de la misma.

A continuación se da a conocer el proceso actual que la empresa lleva a cabo en el proceso de reclutamiento.

2.5.2 Proceso de reclutamiento

Parte de las atribuciones del coordinador de recursos humanos, es mantener el número adecuado de colaboradores por tienda, sin embargo depende de la decisión del gerente general así como del jefe de tienda para iniciar con el proceso de reclutamiento.

Al momento de presentarse una baja de personal o la necesidad de adquisición de nuevo talento humano, la forma de operar es a través de una petición informal por parte del jefe de tienda a la coordinadora de recursos humanos, por lo cual se determinó que no cuentan con una requisición de personal como documento formal que respalde dicha solicitud.

Los jefes de tiendas consideran que la forma de reclutamiento que hasta hoy mantiene la empresa ha sido funcional y práctica, sin embargo, consideran que pueden darse mejoras para contratar personal con las habilidades y características necesarias para una permanencia más prolongada en la empresa.

a) Descriptor y perfiles de puestos

Con lo que respecta a los descriptores y perfiles de puesto, se realizó la interrogante al personal administrativo y de gerencia si contaban con ellos, a lo cual respondieron no contar con estos documentos en este momento, que era responsabilidad del coordinador de recursos humanos tener este tipo de documentación.

El coordinador de recursos humanos informó que se está trabajando en ello pero no se pudo confirmar esta información, se le cuestionó en base a qué documento se presentaban las atribuciones de los colaboradores a la cual respondió que se transmitían de forma verbal y que era el jefe de tienda o el jefe inmediato el encargado de transmitir esta información al nuevo colaborador.

Es evidente la evasión de responsabilidad en lo referente al descriptor de puesto, la falta de este documento genera duplicidad o sobrecargo de actividades dentro de los puestos de trabajo.

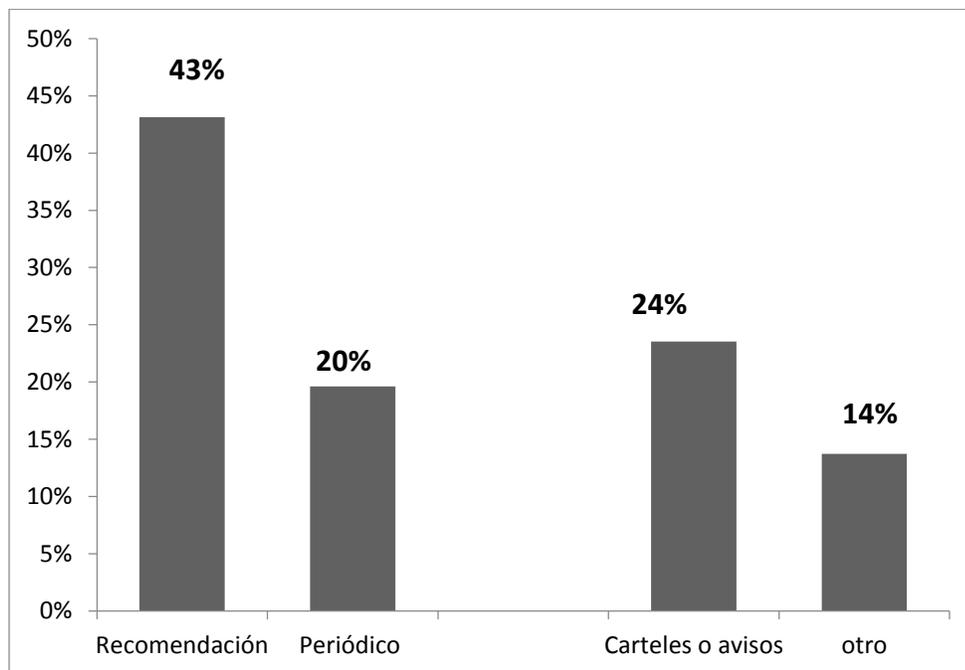
El sobre cargo de actividades específicamente en vendedores puede estimular sentimientos de irritación, molestia, insatisfacción y desánimo; lo cual puede provocar mala atención a los clientes actuales, falta de atención a clientes potenciales, mal control en las prendas de vestir o equivocación en los montos a cobrar en caja.

Todos estos factores provocan pérdidas económicas a la empresa; sin embargo la pérdida mayor que puede ocasionar es la pérdida de clientes.

b) Técnica de reclutamiento

Referente a las técnicas de reclutamiento utilizadas por la empresa distribuidora y comercializadora de ropa, y de acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas se encontró lo siguiente:

Gráfica 19
Forma en el que el personal se enteró del puesto vacante
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de
ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

En lo que respecta al reclutamiento, esta gráfica indica que un buen número de colaboradores tuvo conocimiento de la plaza por medio de la recomendación de otro colaborador, mientras que el resto lo hizo a través de un cartel que visualizó en un lugar que suele transitar con frecuencia, también a través de un anuncio en el periódico y otras fuentes.

De la información obtenida en las entrevistas, las fuentes para dar a conocer una plaza vacante dentro de la empresa son: a través de los colaboradores informándoles que existe una plaza vacante a la cual ellos podrían recomendar a un familiar o amigo y la segunda forma de reclutar es colocando a las afueras de las puntos de ventas carteles que indiquen la búsqueda de nuevos colaboradores

describiendo los requisitos necesarios para la plaza vacante, esto en lo que respecta a puestos operativos . Para puestos de mandos medios o altos se utiliza anuncios en los periódicos populares y de distribución masiva. También se suele reclutar personal administrativo por la recomendación del propietario de la empresa que a su vez ejerce el puesto de gerente general.

Es importante destacar que en las diferentes fuentes de reclutamiento se debe describir de forma específica los requisitos necesarios que se buscas en una persona para aplicar a una plaza dentro de la empresa. Por lo tanto cada fuente debe ser utilizada de forma correcta con las técnicas y herramientas necesarias para comprobar que ha sido la mejor fuente de atraer talento humano a la empresa.

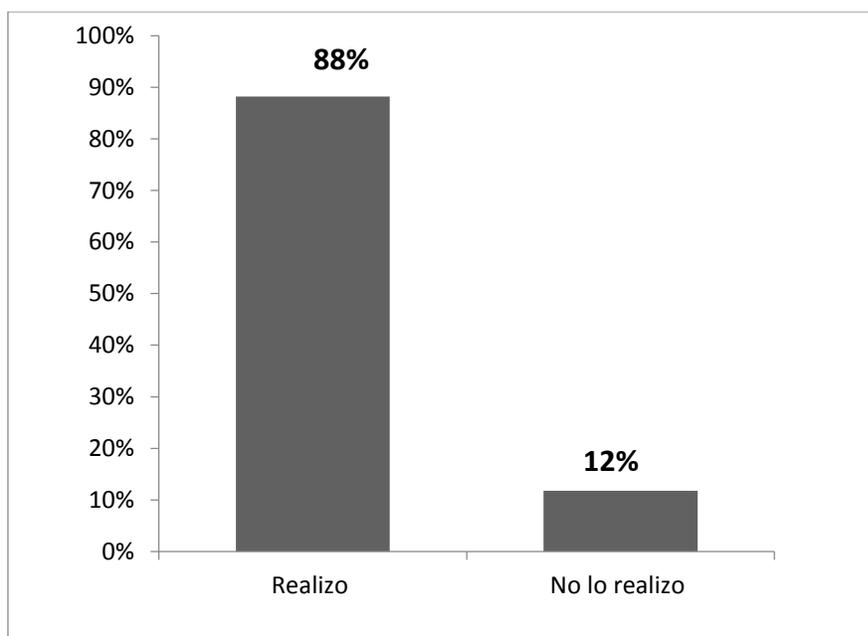
Después de realizar el proceso de reclutamiento se debe seleccionar a la persona correcta para ocupar la vacante; a continuación se presenta los resultados encontrados en el proceso de selección que actualmente utiliza la empresa.

2.5.3 Proceso de selección

A continuación se presente la información obtenida de las encuestas y entrevistas sobre el proceso de selección que actualmente utiliza la empresa distribuidora y comercializadora de ropa y el impacto que este proceso tiene en la constante entrada y salida de personas en la empresa

a) **Solicitud de empleo**

Gráfica 20
Solicitud de empleo
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de
ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

En lo que respecta a la obtención de información sobre el candidato utilizando como herramienta un formulario de solicitud de empleo la mayoría de colaboradores afirmó haber rellenado dicho formulario, mientras que una minoría informó no haberlo hecho.

Información obtenida de las entrevistas realizadas dan a conocer que como parte del proceso actual de reclutamiento de la empresa distribuidora y comercializadora es necesario rellenar una solicitud de empleo.

Sin embargo se comprobó que es un formato donde solicita información básica del aspirante, por lo cual se hace necesario tener un formato que recabe información precisa, exacta y usable para continuar con el proceso de

reclutamiento, datos como formación académica, experiencia laboral y referencias laborales y personales.

Este paso es de vital importancia para la elección de un candidato debido a que de no contar con los requisitos con los que requiere una vacante debe ser descartado para continuar con el proceso, evitando incurrir en costos innecesarios en el proceso de selección.

La solicitud de empleo es el documento que servirá de comparación con el perfil y descriptor de puesto; reflejando si existe una relación con lo que se busca y lo que ofrece el candidato, optando así continuar dicho proceso con la persona más idónea al puesto. De no ser así su desvinculación será pronta por la falta de relación que existe entre lo que se exige el puesto y lo que la persona realmente pueda y desee realizar.

b) Entrevista de selección

Un proceso importante en la selección de personal, es la entrevista; para este paso se indagó si existe algún documento o formato que los jefes de tiendas o mandos medios e incluso la coordinadora de recursos humanos pueda utilizar como guía para la realización de la entrevista, a la cual la respuesta fue que no se cuenta con este formato o guía.

Las entrevistas son ejecutadas de forma verbal sin ningún tipo de material como papel o lápiz para realizar anotaciones, estas son efectuadas de forma empírica y en base a experiencias previas del entrevistador por lo cual no se logra una uniformidad en la realización de las entrevistas.

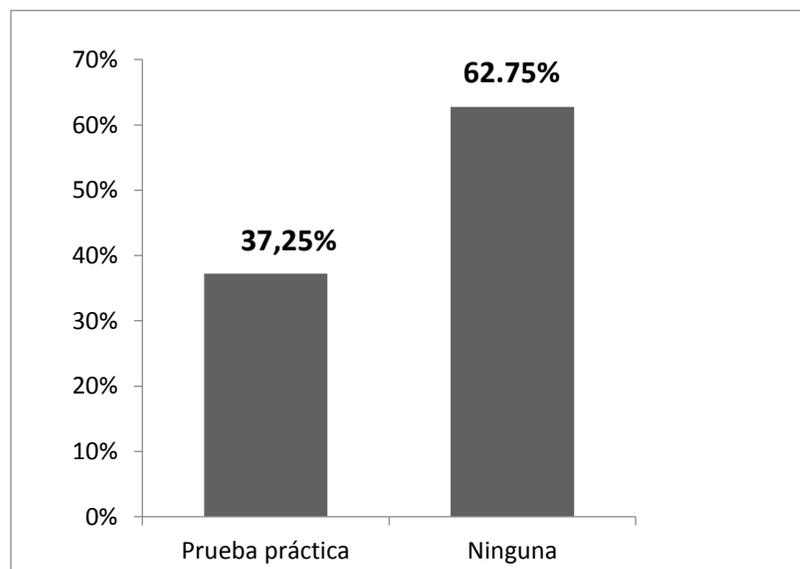
La información obtenida de las entrevistas refleja que lo más importante en este proceso es obtener información acerca de la experiencia laboral del aspirante sin tomar otros factores a consideración para la adecuada elección de la persona para el puesto vacante.

Esto provoca seleccionar a una persona basado solo en la experiencia laboral, sin tomar en consideración factores tales como: formación académica para las actividades que requiera de habilidades numéricas o toma de decisiones, situación económica para evitar acciones que perjudiquen a la empresa para beneficio del colaborador, ubicación de domicilio para evitar el ausentismo por eventualidades de transporte, condiciones de salud aceptables para evitar ausencia y provocar sobrecargo de responsabilidades en otros colaboradores.

Todos estos factores deben ser satisfactorios o justificables antes de continuar con el proceso de selección.

b) Pruebas y exámenes

Gráfica 21
Pruebas realizadas para ocupar la plaza
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

Con lo que respecta a la aplicación de pruebas de conocimientos básicos, prácticos o específicos que debe realizar el candidato antes de ocupar la plaza

vacante, el 63% afirmó que no se les fueron realizadas dichas pruebas mientras que el 37% informó haber realizado solo pruebas prácticas o de simulación.

La información obtenida de las encuestas afirma que para confirmar que una persona es la indicada para el puesto debe realizar pruebas de conocimientos básicos y de simulación, estos en su mayoría aplicadas para la plaza de vendedor de tienda

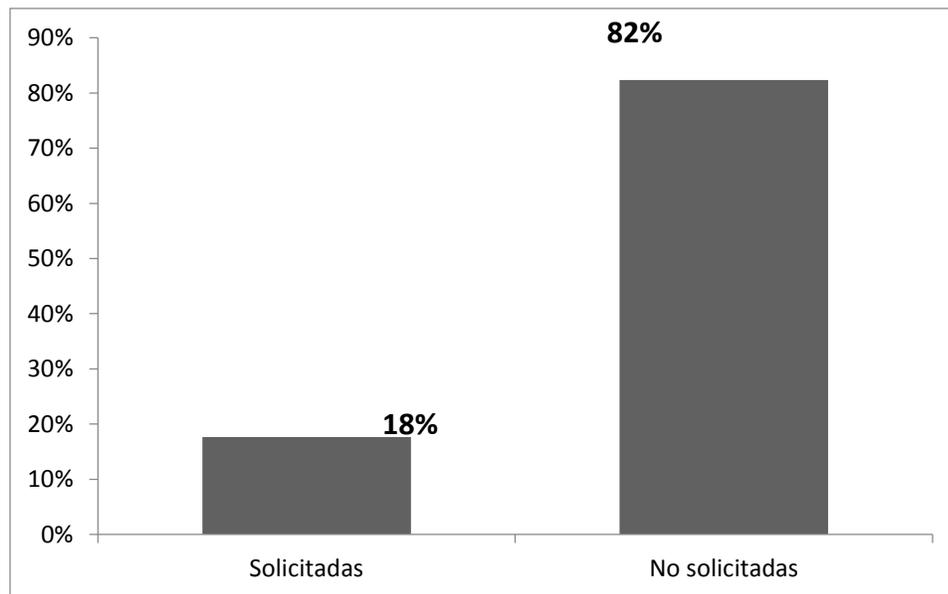
La prueba de simulación es efectuada por el jefe de tienda quien es el que está a cargo de los vendedores, dicha actividad consiste en hacer preguntas de como vendería una prenda de vestir.

Sin embargo no se tiene ningún documento de respalde esta actividades, donde se pueda comprobar y documentar que el aspirante tiene las competencias necesarias para desarrollar exitosamente las actividades que conlleva el puesto vacante.

Al momento que un candidato falle en una de la pruebas debe considerarse si continua en el proceso de selección o si puede reevaluarse, para la plaza de vendedores la prueba de simulación es importante que sea satisfactorio el resultado, debido a que de no serlo y ser contratado, se invertirán más recursos de los asignados en la adaptación al puesto, así mismo se le deberá capacitar para que pueda realizar sus actividades de forma eficaz, esta capacitación conlleva recursos económicos o bien si es brindado por un compañero representa tiempo invertido en capacitar desde lo más básico en ventas absorbiendo tiempo que se le puede dar en la atención y satisfacción del cliente.

c) Referencias laborales y personales

Gráfica 22
Referencias laborales y personales
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de
ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

Con lo que respecta a la obtención de más información sobre el candidato las referencias laborales y personales son una fuente primaria y efectiva para conocer su conducta.

De la información obtenida en las entrevistas realizadas, se afirmó que son necesarios las referencias laborales y personales para todo nuevo colaborador, por lo cual son solicitadas junto con otra documentación requerida para poder seguir con el proceso de selección.

Estas referencias son confirmadas por el gerente general o la coordinadora de recursos humanos, sin embargo no cuentan con un formato donde se documente

que se realizó dicha actividad y los comentarios correspondientes para la toma de decisión final de la selección.

Este paso permite conocer razones o situaciones por la cual el candidato decidió terminar relaciones laborales con sus anteriores patronos; en base a esta información se podrá conocer si de presentarse las mismas situaciones o razones dentro de la empresa el candidato decidirá nuevamente romper relaciones laborales con la empresa provocando la búsqueda nuevamente de un candidato y así dar inicio nuevamente del proceso de reclutamiento y selección incluyendo todos los recursos que conllevan dichos procesos.

Por otra parte habiendo seleccionado a la persona a ocupar un plaza dentro de la empresa, el siguiente paso es la inducción; a continuación se presenta los resultados de la inducción actual que utiliza la empresa y su impacto que tiene en la permanencia del nuevo colaborador en la empresa.

2.5.4 Proceso de inducción

a) Inducción a la empresa

De las entrevistas realizadas la información obtenida indica que la inducción a la empresa es dada por el jefe de tienda o punto, quien tiene la responsabilidad de brindar toda la información posible al nuevo colaborador para que se integre de forma más rápida y efectiva a la empresa y a las actividades.

La información que se proporciona en esta inducción es la siguiente: el giro del negocio y todas sus implicaciones, tales como mercado meta, objetivos organizacionales y la estructura organizacional de la empresa.

Esta inducción es dada de forma verbal sin ningún documento escrito que contenga esta información, que sirva como precedente de lo que la empresa es y quiere alcanzar.

A demás es presentado a sus compañeros de trabajo y con todos aquellos con quienes tendrá relación de forma directa en el desarrollo de sus labores diarias, a medida que sea necesario se le ira mostrando el resto de puntos de ventas y personal en cada uno de ellos.

Un candidato que no tenga claro los objetivos de la empresa, no conocerá la importancia de sus actividades ni el impacto que conlleva realizar sus tareas de forma eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus actividades.

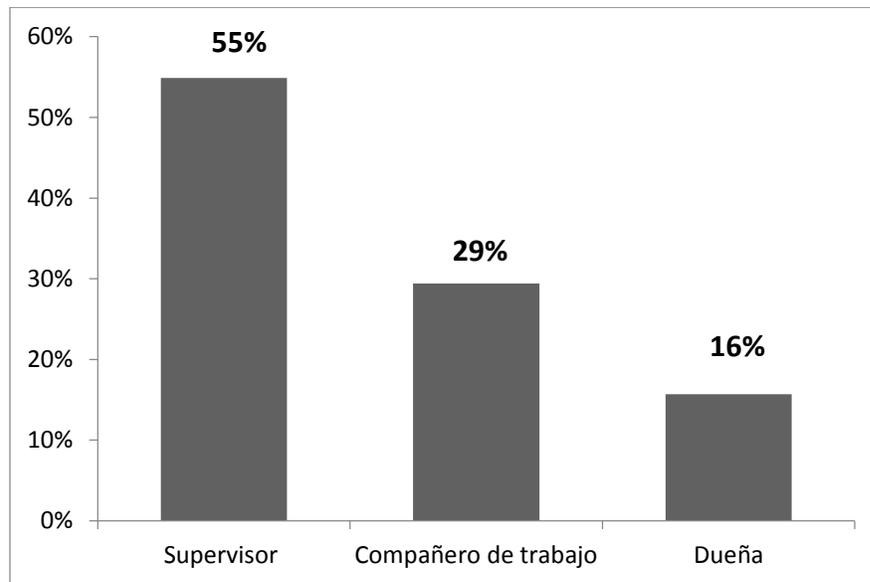
b) Inducción al departamento

La inducción al departamento es considera parte de la inducción a la empresa, esto es lo que se puedo confirmar con las entrevistas realizada, ya que las respuestas respecto a la inducción al departamento fueron que es la mismo información que se brinda en la inducción a la empresa, debido a que todos los puntos de ventas forman un mismo departamento y representa a la empresa en general.

En la misma inducción se da a conocer quién es el jefe inmediato y la persona encargada de la tienda, quien mantiene cierta facultad para resolver inconvenientes y otorgar privilegios o beneficios tanto a clientes como colaboradores del punto de venta.

Se puede incidir que dentro de la inducción al departamento, específicamente en el departamento de ventas no se cuenta con los objetivos ni las metas a alcanzar, esto provoca que los vendedores no conozcan las metas de ventas mensual, trimestral, semestre y anual; lo cual no crea reto en los vendedores en mejorar sus ventas, manteniéndose con las ventas rutinarias sin producir crecimiento a la empresa.

Gráfica 23
Persona a dirigirse en inconvenientes en las labores
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de
ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



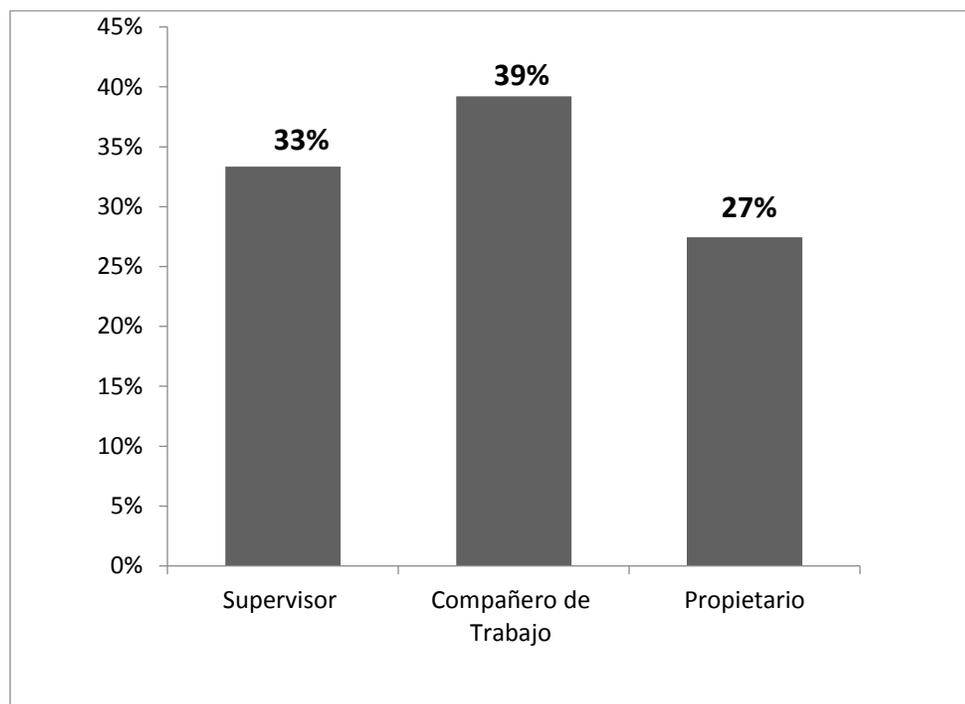
Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

Esto indica que no se respetan las líneas de comunicación ni de mandos establecidos en el organigrama general de la empresa, al presentarse variaciones en las actividades en el puesto de trabajo y de requerir de alguna modificación e intervención, ésta no es ejecutada por la persona correspondiente debido al grado de ocupación que tiene los mandos medios y altos para resolver dichos inconvenientes o eventualidades, a la cual un colaborador de nivel operativo solicita apoyo a otro compañero del mismo rango, lo cual puede provocar caer en decisiones no acertadas o pérdidas de todo tipo siendo estos: prendas de vestir, otorgar descuento no asignados, insatisfacción de los clientes o bien provocar pérdida de clientes por no otorgar beneficios que los jefes pueden autorizar.

Esto es consecuencia de la escasa información que se brinda en la inducción al departamento ya que se acude a la persona inadecuada para resolver una eventualidad en las labores.

c) Inducción al puesto de trabajo

Gráfica 24
Inducción al puesto de trabajo
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

Con lo que respecta a la delegación de actividades así como informar las responsabilidades en los puestos de trabajo a un nuevo colaborador, el 39% de los encuestados afirmaron que un compañero de trabajo les notificó sobre las actividades a desempeñar en su puesto, mientras que el 33% dijo que fue el supervisor y el 28% el propietario de la empresa.

De la información obtenida en las entrevistas realizadas, la inducción al puesto es dada por el jefe o supervisor del departamento o en algunas ocasiones por el propietario de la empresa. Dentro de esta inducción se da a conocer las responsabilidades prioritarias y de urgencia, de la misma manera se hace entrega de los materiales y herramienta necesaria para desempeñar el puesto de trabajo a ocupar.

Se solicita apoyo por parte del personal operativo para culminar la inducción al puesto de trabajo, esto es justificado por la falta de tiempo que tiene el jefe de tienda para exponer todas las actividades que con lleva el puesto de trabajo, además de mencionar que entre compañeros la comprensión de las actividades es más fácil de asimilar y comprender.

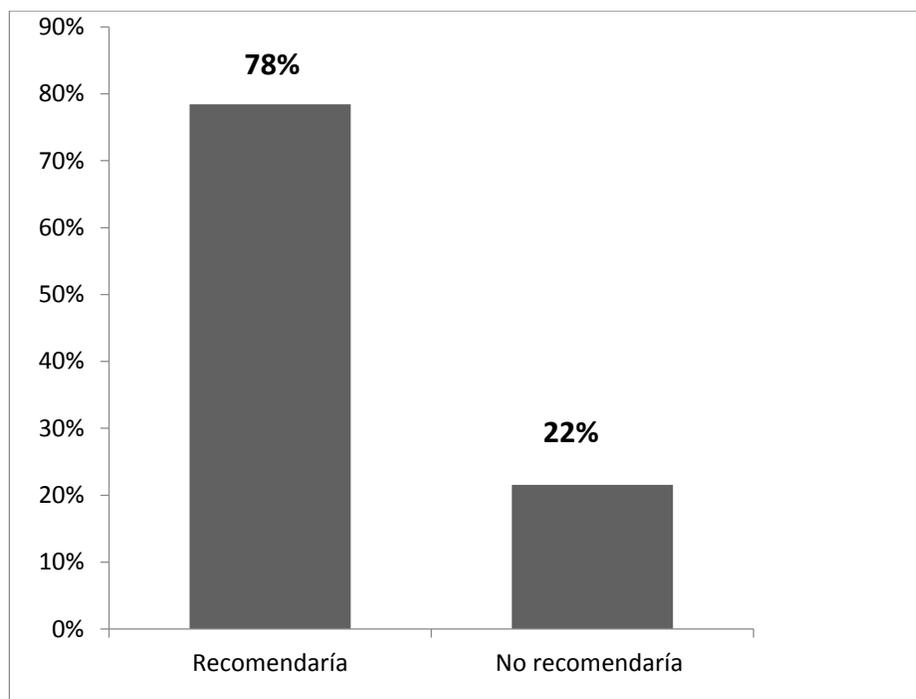
Dicha culminación de inducción que se da dentro de la empresa, es la justificación de los colaboradores al momento de dirigirse con otro compañero del mismo rango para resolver dudas o decisiones que debe tomar para la satisfacción del cliente.

Es necesario que cada colaborador conozca de forma concreta sus atribuciones, responsabilidades y acciones que debe llevar acabo en su puesto de trabajo, de no ser así, provocará duplicidad de tareas, sobrecargo de responsabilidades debido a que si un colaborador no realiza lo asignado otro colaborador tendrá que hacerlo, en la plaza de ventas en base a las múltiples tareas que se realizan en tienda, deben quedar bien definidas las actividades de cada vendedor, para que no repercuta en la atención personalizada que se le debe brindar a un cliente bajo la justificación que está realizando una actividad o atribución que corresponda a otro puesto,

En base al índice de rotación que es el índice de entrada y salida de personal, para la atracción de talento se pudo inferir en lo siguiente:

2.5.5 Atracción de nuevo talento humano

Gráfica 25
Recomendación de familiar o amigo
Según los 64 colaboradores de una distribuidora y comercializadora de
ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2014

Una de las fuentes de bajo costo para la atracción de nuevo talento es la recomendación por un actual colaborador, a la cual la mayoría de los colaboradores respondió de forma afirmativa que recomendaría a un amigo o familiar para ser parte de la empresa, mientras que el restante informó no hacerlo ni tener la intención de recomendar a ninguna persona para laborar en la empresa distribuidora y comercializadora de ropa.

Respecto a este tema los colaboradores mencionaron que son ellos quienes en ocasiones preguntan a los jefes de tienda, si se encuentran en la búsqueda de

nuevo personal o si existe una vacante, debido a que tiene personas a quienes podrían recomendar para formar parte del equipo de trabajo de la empresa.

En base al interés de actuales colaboradores de poder referir a personas para trabajar dentro de la empresa, se debe tomar esta oportunidad como una buena fuente de integrar talento humano a la empresa.

Para concluir el proceso de reclutamiento, selección e inducción que actualmente utiliza la empresa, se presenta a continuación un aproximado de los costos en lo que incurre la empresa al ingresar un nuevo colaborador.

Se tomará como base la búsqueda de un vendedor, siendo esta la plaza más recurrente a reclutar.

Tabla 3
Presupuesto de reclutamiento, selección e inducción actual de la distribuidora y comercializadora de ropa ubicado en la ciudad capital de Guatemala

Actividad	Tiempo	responsable	hora-hombre	Material	total
Reclutamiento Interno					
publicación de plaza recomendación / cartel en tienda	2 horas	Jefe RR.HH.	Q100.50	Q100.00	Q200.50
Filtro de candidatos	2 horas	Jefe RR.HH.	Q100.50	Q50.00	Q150.50
Total					Q351.00
Selección					
Entrevista Preliminar	4 horas	Jefe RR.HH.	Q134.00	Q50.00	Q189.00
Entrevista Jefe de tienda	4 horas	Jefe de tienda	Q107.00	Q50.00	Q157.00
Prueba de Simulación	4 horas	Jefe de tienda	Q107.00	Q 50.00	Q157.00
Completar expediente	4 horas	Jefe RR.HH.	Q134.00	Q100.00	Q234.00
Firma de Contrato	2 horas	Jefe RR.HH.	Q200.00	Q400.00	Q600.00
Total					Q1,337.00
Inducción					
Empresa	4 horas	Jefe RR.HH.	Q134.00	Q150.00	Q184.00
Puesto de trabajo	40 horas	Jefe de tienda	Q1,070.00	Q150.00	Q1,220.00
Total					Q1,404.00
Total					Q3092.00

Fuente: Distribuidora y comercializadora de ropa, febrero 2016

El costo promedio por el ingreso de un vendedor es de Q 3,092.00 esto multiplicado por el número de ingresos en el año 2014 interpretando que el 80% de los ingresos son vendedores da como resultado 18 personas; por lo cual, la suma total para ingresar esa cantidad de vendedores asciende a Q 55,656.00. Se debe hacer mención que se toma como base la fuente de reclutamiento con más bajo costo, además que el 20% restante de ingresos pueden ser jefes de tiendas o cajero lo cual todos estos factores pueden aumentar el costo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

2.6 Análisis de los resultados

En base a las encuestas y entrevistas realizadas a los 64 colaboradores que actualmente laboran para la empresa distribuidora y comercializadora de ropa, se puede inferir que la forma de integrar talento a la organización es llevada a cabo con pocas herramientas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

En lo que respecta al reclutamiento como primer paso la requisición de personal procedente de los puntos de venta es solicitada de forma verbal sin ningún documento que respalde dicha requisición, además no se comprobó que la empresa contara con perfiles y descriptores de puesto en ningún nivel jerárquico, adicional a esto la forma de reclutamiento que usualmente utiliza la empresa es el externo a través de referidos y carteles visualizados a las afueras de las tiendas.

En la selección el primer paso es el llenado de solicitud de empleo, seguidamente se realiza el primer filtro que es la entrevista, esta puede ser realizada por el propietario de la empresa, coordinadora de recursos humanos o el jefe de tienda, para este primer filtro no se cuenta con ninguna guía que proporcione uniformidad en las entrevistas. En lo que respecta a las pruebas o exámenes estas no son realizadas a los candidatos sin embargo únicamente se suele realizar prueba de simulación para la plaza de vendedores. Las referencias personales y laborales son fundamental en la fase de selección estas son

confirmadas no obstante no existe ningún documento que respalde dicho proceso; habiendo seleccionado al candidato para ocupar la plaza, este accede a un contrato laboral luego de tres meses en base a su productividad y aprobación del jefe de tienda.

En lo que respecta a la inducción, esta es dada por el jefe de tienda brindando la información general de la empresa, al momento de detallar las actividades del nuevo colaborador esta es brindada por el jefe de tienda no obstante en su mayoría es dada en su totalidad o concluida por un compañero de trabajo por lo cual provoca que para la resolución de problemas en las labores a quien se acude es otro colaborador sin acudir al jefe inmediato.

La empresa distribuidora y comercializadora carece de herramientas y técnicas para la adecuada integración de talento, la falta de documentación de cada procesos provoca que no se cuente con una estandarización en las fases de reclutamiento, selección e inducción y sea integrada a la empresa aquella persona que tenga los requerimientos mínimos para cualquier plaza vacante.

A continuación se presenta el costo anual que genera el índice de rotación en lo que respecta a la desvinculación y la inserción de nuevo personal a la empresa.

Al integrar una persona a la empresa que no sea la más idónea al puesto de trabajo provocará una pronta desvinculación; esta situación con lleva perdida en los recursos económicos e inestabilidad en el clima laboral por la constante entrada y salida de personal. Adicional a ello de no contar con la cantidad de empleados por tienda creará incremento de actividades provocando insatisfacción laboral que puede repercutir en la satisfacción de los clientes; falta de atención personalizada, errores en la entrega de pedidos, falta o pérdida de inventario y lo más importante pérdida de clientes reduciendo ventas e ingresos a la empresa.

Para poder disminuir el índice de rotación se debe utilizar la mejor fuente de reclutamiento con las herramientas adecuadas para la especificación de puesto

que se pretende cubrir con las características necesarias que debe tener cualquier aspirante, además de seleccionar a la correcta personas utilizando técnicas que provoquen un acertada elección.

Se debe dar la inducción adecuada para la fácil adaptación del nuevo colaborador, para evitar su pronta desvinculación por el sobre cargo de responsabilidades o desconocimiento de tareas y procesos asignados a la plaza que ocupara lo cual provoque frustración y decida retirarse de la empresa.

La utilización de herramientas y técnicas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción provocará contar con la persona más idónea al puesto vacante evitando una pronta desvinculación de personal por factores de lo que se requiere con lo que una persona ofrece para ocupar una plaza dentro de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE UNA DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ROPA EN LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA

3.1 Justificación

Luego de recabar la información en diferentes fuentes para formar el marco teórico y de la misma manera obtener información actual de la empresa sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción por parte de los colaboradores, esto da paso a la propuesta que ofrece lineamientos técnicos y herramientas administrativas que faciliten la realización de estos procesos.

Al tener una guía ajustada a las necesidades de la empresa y sus recursos provocará reducir los costos en la inserción de talento humano a la empresa, y de la misma manera fomentar la estabilidad laboral al ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado.

Es importante presentar información precisa y clara a la empresa distribuidora y comercializadora de ropa para que dicha propuesta sea útil para reclutar y seleccionar nuevo talento humano que ayude al logro de los objetivos organizacionales.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Establecer lineamientos claros y de fácil comprensión para el suministro de talento humano a la empresa, que de cómo resultado el buen funcionamiento de las operaciones y el alcance de los objetivos organizacionales dando pasó al establecimiento de nuevos objetivos de crecimiento y expansión.

3.2.2 Específicos

- Ofrecer una herramienta que sirva de guía para elegir la mejor fuente de reclutamiento, seleccionar al correcto candidato e introducirlo de forma efectiva a las operaciones y entorno de la empresa.
- Garantizar el ingreso de personas calificadas y capaces de desarrollar las actividades de cada puesto de trabajo, formando un equipo de trabajo eficaz y eficiente en cada área y departamento de la empresa.
- Contribuir en el desarrollo y sostenimiento de la empresa con base a su talento humano, atrayendo al mejor candidato para ejecutar correctamente el puesto de trabajo que pueda ocupar dentro de la organización.

3.3 Alcance

Con la propuesta presentada se pretende mejorar la gestión del talento humano con el que cuenta y contará la empresa, específicamente en la integración de personas en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Cada proceso en la gestión debe ser sistemático y estandarizado para obtener eficientes resultado de todos los proceso, además se debe tener las herramientas y técnicas necesarios para su correcta ejecución; por lo propuesta presenta lineamientos, técnicas, formatos y herramientas que harán más eficaz la atracción e inserción de personal.

Uno de sus principales alcances es estandarizar los procesos de reclutamiento y selección de personal ajustado a los niveles jerárquicos de la empresa, adicional a ello, se podrá documentar cada proceso que sirva como respaldo para certificar que se ha adecuado a la persona más idónea al puesto correcto.

Estas herramientas permitirán reducir el índice de rotación efecto de la correcta elección de personal a ocupar plazas vacantes, a lo cual se hace referencias de contratar a la persona correcta para el puesto correcto, adicional al proceso de reclutamiento y selección, se presenta la propuesta de la inducción, con la cual, se pretende alcanzar la familiarización del personal con la empresas, además de comprender lo más exacto posible la asignación de tareas de cada puesto para la eficiente ejecución de actividades.

Otro de los alcances con esta propuesta en el incremento en la productividad en una de las principales actividades del negocio que son la comercialización y distribución de ropa, específicamente en la plaza de ventas donde se tiene un mayor número de colaboradores. Al contar con el talento más idóneo a los perfiles, permitirá eficacia eficiencia en el desarrollo de las actividades, en la plaza de ventas incrementará el porcentaje de ventas además de aumentar la cartera de clientes en la distribución de ropa.

En lo financiero su alcance se verá reflejada en la reducción de costos y gasto en la contratación así como en la desvinculación de personal, al contar con un elemento idóneo al puesto se podrá mantener por un período prolongado la permanencia del personal.

Con todos estos alcances se podrán lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y establecer nuevos que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la empresa.

3.3.1 Propuesta filosofía empresarial

Antes de dar paso a la propuesta de reclutamiento, selección e inducción se presenta mejoras a la filosofía empresarial, siendo más específicos en quién es la empresa, hacia donde se dirige sus recursos humanos, materiales y financieros; además, de prescribir los valores que los diferencia de otras empresas.

✓ **Misión**

Somos una empresa que nos dedicamos a comercializar y distribuir prendas de vestir para toda nuestra población guatemalteca contribuyendo al desarrollo de nuestro país con fabricantes nacionales y fortaleciendo las importaciones con marcas internacionales con precios al alcance de nuestros consumidores.

➤ **Visión**

Ser una de las mejores empresas en lucro y desarrollo social para nuestro país en la rama de la distribución y comercialización de prendas de vestir; generando empleos para nuestra población, crecimiento para nuestros colaboradores y beneficios para toda entidad que intervenga en nuestras actividades.

➤ **Valores**

- *Responsabilidad:* en toda acción y decisión que sea tomada para el funcionamiento de la empresa, reconociendo que toda actividad con lleva a un resultado dentro y fuera de la empresa.
- *Integridad:* accionar de forma transparente y en bienestar de la empresa, sus colaboradores y toda persona que intervenga de forma directo o indirecta en las actividades del negocio.
- *Espíritu de trabajo en equipo:* idea enfocada y transmitida a todo aquel que intervenga con las actividades de la empresa para alcanzar el bienestar común.
- *Lealtad:* sentido de pertenencia que cada uno de los colaboradores debe reflejar y fomentar en cada acción que realiza en el puesto de trabajo.
- *Espíritu de servicio al cliente:* todas las acciones que provoquen la satisfacción de nuestros clientes cuando estén dentro y fuera de la empresa.

La empresa comercializadora de ropa no cuenta con objetivos organizacionales, por lo cual esta propuesta propone un objetivo general para la empresa, así como objetivos específicos; estos basados en el giro de negocio y las expectativas de crecimiento y expansión que manifestó el propietario de la empresa.

✓ **Objetivo general**

Extender las operaciones de la empresa en un 25% para el periodo 2016-2017 proveyendo productos de calidad y de precios accesibles en la distribución y comercialización de ropa para todo tipo de consumidor, logrando una mayor rentabilidad y participación en el mercado siendo una empresa reconocida a nivel nacional.

➤ **Objetivos específicos**

- Incrementar las ventas por tienda en un 10 % semestralmente durante el periodo 2016-2017, ofreciendo variedad en estilos tallas y diversidad en precios.
- La apertura de dos puntos de venta ubicados estratégicamente en zonas de la ciudad capital para aumentar la participación en el mercado de distribución y comercialización de ropa.
- Proveer y mantener en un 100 % el capital humano en cada una las tiendas para operar de manera eficaz y eficiente, proveyendo de capital humano capacitado y entrenado.
- Cumplir con el 100% todas las regulaciones establecidas por la ley para comercializar y distribuir ropa en los lugares donde se opera, así como, mantener actualizada las obligaciones legales y tributarias de la empresa para el periodo fiscal 2016-2017

✓ Estructura organizacional

Base importante de toda organización es la presentación gráfica de la estructura organizacional, señalando los puestos que conforman la empresa, las líneas de mando y de jerarquía; por tal razón esta propuesta propone un organigrama general donde muestra como máxima autoridad la gerencia general teniendo bajo su jerarquía las jefaturas de contabilidad, recursos humanos y de tiendas.

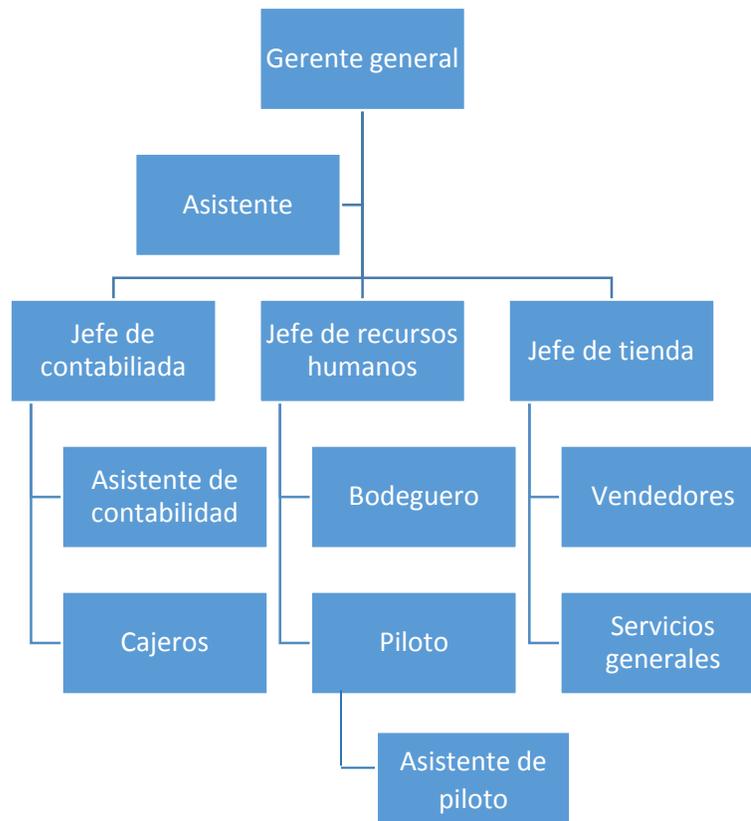
Gráfica 26
Propuesta organigrama general de la empresa



Fuente: elaboración propia Noviembre 2015

Adicional al organigrama general se presenta un organigrama nominal donde se describe los puestos que componen la empresa; esta propuesta reduce el número de plaza dando como resultado 12 puestos que son definidos en la siguiente gráfica:

Gráfica 27
Propuesta organigrama nominal de la empresa

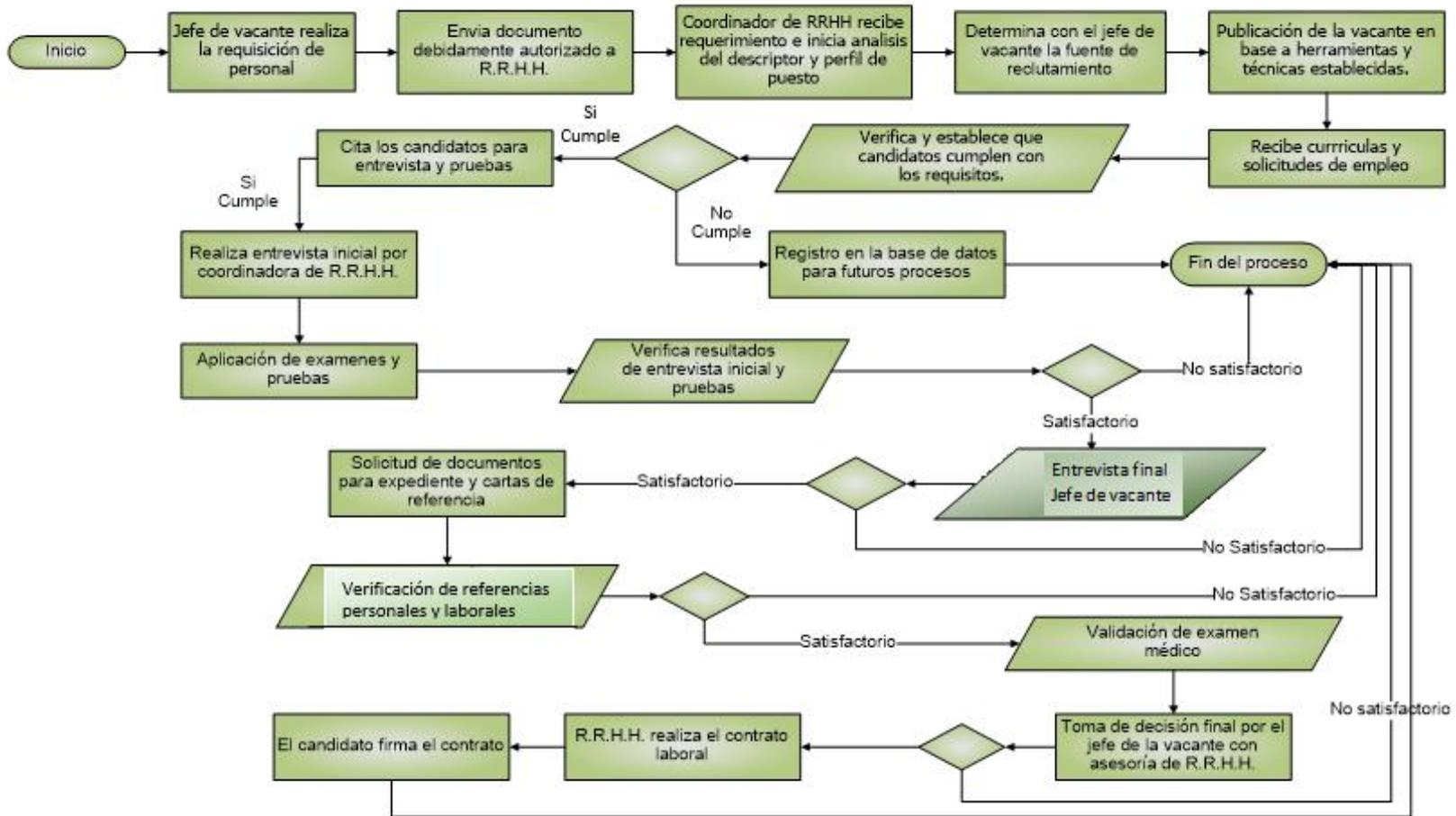


Fuente: elaboración propia Noviembre 2015

Posterior a realizar mejoras a la filosofía de la empresa, se da paso a la propuesta del trabajo de investigación realizada a la empresa distribuidora y comercializadora de ropa.

Para su mejor comprensión como primer punto se presenta un flujograma que integra los procesos de reclutamiento y selección, la cual muestra las acciones a seguir dando como resultado positivo cada paso en dichos procesos, de lo contrario se culmina el proceso para un candidato de no ser satisfactorio en uno de los pasos propuestos.

Flujograma 1 Propuesta de proceso de reclutamiento y selección



A continuación se presenta la explicación de cada paso en cada proceso, iniciando con el proceso de reclutamiento.

3.4 Propuesta proceso de reclutamiento

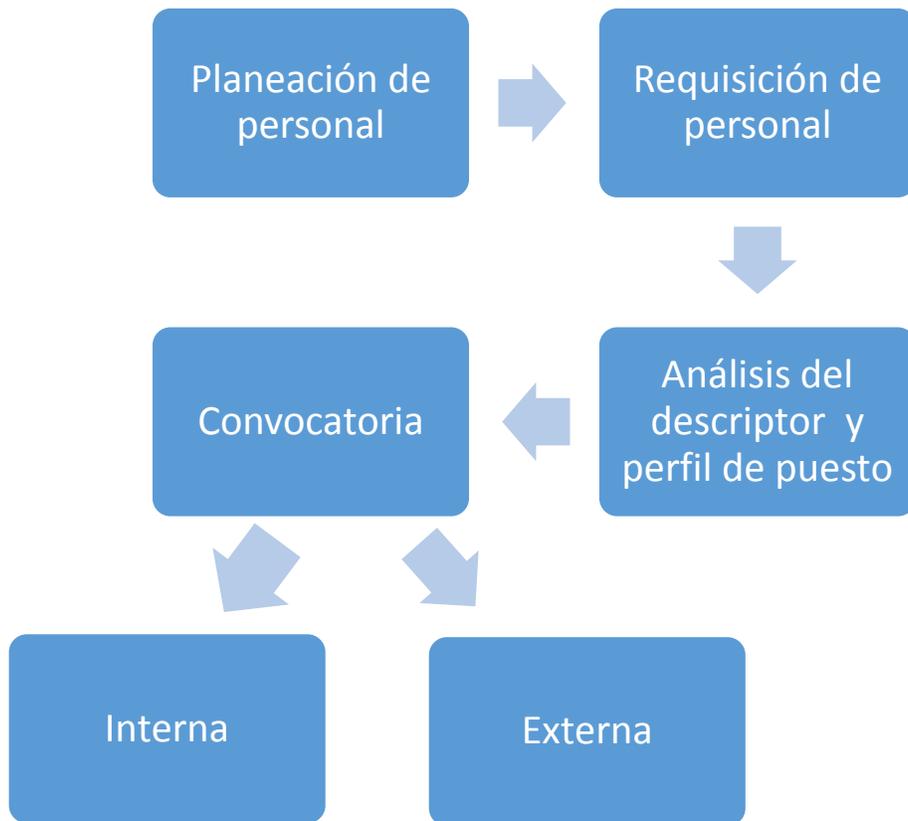
La empresa objeto de estudio, ya cuenta con un proceso de reclutamiento con la cual ha trabajado durante los últimos años, en cuyo caso la propuesta presentada pretende efectuar modificaciones para un reclutamiento efectivo para el buen funcionamiento de la empresa y el logro de los objetivos organizacionales a través de la correcta gestión del talento humano.

El nivel de crecimiento de la organización es uno de los principales factores que provocan la atracción de talento humano. Este crecimiento se fundamenta en los objetivos y metas de la empresa, al grado de competencias que tiene la compañía en el mercado, y en las características y dinámica de la economía nacional, regional y local.

Se debe establecer y mantener actualizado un sistema de información relativo a la localización, costos y efectividad de fuentes de reclutamiento; además establecer y a dar seguimiento a la evaluación y retroalimentación sistemática de la función de reclutamiento en la organización vigilando que se lleve a cabo conforme a lo establecido y aportando medidas correctivas de ser necesario.

Por medio de una imagen se presenta el proceso de reclutamiento el cual debe ser ejecutado con las técnicas y herramientas en cada etapa de este proceso.

Imagen 2
Imagen del proceso de reclutamiento



Fuente: elaboración propia mayo 2015

3.4.1 Planeación de personal

Para alcanzar los objetivos organizacionales, la empresa necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar, y en especial las ventas que es la actividad central de la empresa, la gerencia general así como las jefaturas deben estar seguros de que los puestos que estén bajo su responsabilidad y bajo su línea de mando estén ocupados por personas capaces de desempeñar adecuadamente las actividades que conlleva cada puesto de trabajo.

El proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea, en otras palabras, el departamento de recursos humanos no puede proceder con el proceso de reclutamiento sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente de solicitarlo.

La planeación de personal debe ser programada y organizada por la jefatura de cada área, debe tomarse en cuenta el índice de rotación de personal así como la prevención en temporada alta de ventas, de igual manera cada jefe de tienda debe programar en base a estadísticas de años previos la cantidad de elementos sean plazas temporales o fijas para la temporada con mayor afluencia de clientes.

Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, esto se realiza a través de una requisición de personal.

En cada punto de venta debe tenerse un archivo donde contenga copias de todos los formatos en blanco que se presentan en esta propuesta, esto debido a que cada paso de los procesos de reclutamiento, selección e inducción deben ser documentados, con el propósito de mantener un proceso sistemático, ordenado y con respaldo al momento de presentarse un inconveniente respecto a la contratación de personal.

3.4.2 Requisición de personal

La requisición de personal es un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de solicitar cubrir una vacante en su departamento o división.

Se presenta un formato que debe ser utilizado al momento de realizar una petición para cubrir una vacante. A este documento se le llama requisición de personal.

La requisición debe contener información precisa y exacta en aspectos como: identificación de la plaza, causa de la vacante,

Este documento inicia con el puesto a cubrir, en este apartado se escribe la plaza; seguidamente de la unidad administrativa donde se encuentra la plaza adicional a ello la tienda donde se ubica la vacante; se hace necesario codificar los puestos de trabajo esto con el objetivo de llevar un control y de fácil reconocimiento de la plaza que se pretende cubrir. Dentro de este mismo apartado se debe describir la remuneración económica presupuestada para la plaza, adicional todas las remuneraciones inherentes del puesto.

El segundo apartado identifica la razón por la cual se está solicitando un nuevo colaborador, es necesario identificar la razón específica de la requisición de personal y de ser necesario especificar el nombre de ser sustitución la causa de la petición de personal; debido al giro del negocio y por las altas temporadas de ventas es importante señalar si la plaza es temporal o fija para la realización de contrato y las prestaciones que son parte de todo contrato laboral.

Seguido de la razón de la requisición, se debe realizar una breve descripción de las actividades que conlleva la plaza, junto con ello los requisitos que debe cumplir una persona para ser tomado cuenta para iniciar el proceso de selección.

Para finalizar la requisición debe estar identificada con el nombre de la persona quién lo está requiriendo, así como el puesto que ocupa dentro de la empresa; sin embargo este documento debe estar firmado por el jefe de tienda de la vacante, la jefa de recursos humanos y la gerencia general para que pueda ser validado y continuar con el siguiente paso del proceso de selección.

Formato 1
Requisición de personal
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

Logo de la empresa	Fecha: _____				
REQUISICIÓN DE PERSONAL					
INFORMACIÓN GENERAL DE LA PLAZA					
Puesto a Cubrir					
Unidad Administrativa					
Ubicación de tienda		Código de puesto			
Salario base:		Bono de ley :		Comisiones:	
CAUSA DE LA VACANTE					
Renuncia		Traslado		Otros:	
Destitución del empleado		Jubilación			
Abandono de cargo		Vacaciones			
Creación de cargo		Licencias			
En sustitución de					
Observaciones					
Si es creación debido a					
Temporal		Fija			
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS TAREAS TÍPICAS DE CARGO					
REQUISITOS DESEABLES PARA EL CARGO					
Sexo		Edad mínima		Edad Máxima	

Nivel Educativo			
Experiencia laboral relacionada con el cargo :			
Cualidades			
SOLICITADO POR			
Nombre		Cargo que ocupa	
Firma			
OBSERVACIONES			
Firma: _____ <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> Jefe de tienda Jefe de RR.HH </div> <div style="text-align: center;"> _____ Gerente General </div>			

Elaboración propia, Mayo 2015

La requisición personal debe ser rellena por el jefe de departamento, si la vacante es una jefatura debe ser rellanada por el gerente general o la coordinadora de recursos humanos, estas requisiciones se deben centralizar y ser entregadas a la coordinadora de recursos humanos.

La persona quien realice una requisición de personal debe analizar las actividades de conlleva la vacante, así como, las características básicas que el aspirante debe tener para poder ser seleccionado y seguir con el proceso de selección.

La requisición de personal ayuda a su vez a la actualización de descriptores y perfiles de puestos, destacando las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo, y de la misma manera, destacar las habilidades que debe tener la persona que ocupa una plaza dentro de la empresa.

3.4.3 Descriptor y perfil de puestos

Cuando la requisición de personal haya sido autorizada se debe incluir la descripción técnica del puesto de trabajo y el perfil de la persona a ocupar el puesto, este documento contiene la identificación del puesto, propósito, atribuciones, relaciones de trabajo, características de la persona que lo desempeña y las responsabilidades asignadas.

La importancia de la elaboración del descriptor de puestos radica en que, a partir de las características necesarias, se definirá el perfil de las personas que se buscará atraer por medio de la convocatoria.

La distribuidora y comercializadora de ropa debe considerar que los descriptores y perfiles de puestos son herramientas esenciales para establecer y desarrollar el proceso de crecimiento del capital humano. El descriptor de puesto es un documento que integra toda la información que un puesto conlleva, esto quiere decir la explicación detallada de las actividades así como de las responsabilidades que una persona debe cumplir para desempeñar eficientemente sus actividades dentro de la empresa.

Formato 2
Descriptor y perfil de puesto
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

Logo de la empresa				DESCRIPTOR Y PERFIL DE PUESTO			
Clave de Puesto				Fecha de elaboración			
1. GENERALES							
Nombre del Puesto							
Nivel del Puesto							
Objetivo general							
Objetivos específicos							
El puesto reporta a:							
Personal a cargo							
Jornada de Trabajo							
2. REQUERIMIENTOS							
Género							
Escolaridad mínima requerida							
Vehículo				Tipo de licencia			
Idiomas							
Leer %		Escribir %			Hablar %		
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO							
Resumen del Puesto							
Funciones básicas incluidas en el puesto de trabajo							

Tareas incluidas en cada función básica	
Medio materiales y herramientas utilizadas en el puesto de trabajo	
Conocimientos exigidos por el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Conocimientos específicos • Formación permanente
Experiencia previa exigida por el puesto de trabajo	
Nivel de autonomía	
Tipo de normas que se reciben	
Decisiones	
Solución de problemas	
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre personas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisión Orgánica No. Total de personas que depende directamente del ocupante del puesto ✓ Supervisión Funcional No. Total de personas que dependen funcionalmente del ocupante del puesto

	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre bienes • Sobre la seguridad de otros • Consecuencias de las actuaciones defectuosas
Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones internas • Relaciones externas
Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Condiciones ambientales • Esfuerzo físico • Riesgos • Horarios
Firma del superior inmediato	

Elaborado por: _____

Revisado por: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Fuente: elaboración propia, febrero 2016

3.4.4 Convocatoria

Al momento en que se presente una baja de personal, sea cual fuera la razón (despido, renuncia o abandono laboral) esta debe ser cubierta y ser ocupada lo más pronto posible con la persona indicada para que desarrolle las actividades de forma satisfactoria.

Como parte del crecimiento laboral para el actual capital humano, la distribuidora y comercializadora de ropa debe considerar como primera alternativa el reclutamiento interno, esto creará un clima laboral estable así como de crecimiento laboral y profesional.

La forma de reclutar debe ser analizada por el jefe de recursos humanos junto con el jefe de la vacante, este para determinar la mejor fuente y herramienta en beneficio a la empresa para optimizar los recursos con los que cuenta. Se deben tomar en cuenta los recursos económicos, materiales y humanos para la decisión de la mejor fuente y herramienta.

A continuación se presenta las formas de reclutamiento así como las herramientas.

3.4.5 Reclutamiento interno

3.4.5.1 Promociones internas

Como parte del desarrollo del capital humano dentro de la distribuidora y comercializadora de ropa, el reclutamiento interno comienza con el concurso interno de promoción.

Es una herramienta en la cual se da a conocer al personal la vacante o bien la creación de un puesto nuevo, se presenta a través de un comunicado en la cual se describe los requerimientos necesarios para aplicar y poder participar en el proceso de selección.

Esta publicación debe ser realizada por la jefatura de recursos humanos y distribuida en todos los puntos de ventas, para que cada jefe de tienda sea el responsable de dar a conocer dicha información.

A continuación se presenta un formato para la convocatoria interna de una plaza vacante:

Imagen 3
Publicación de promoción interna
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

¡UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA TI!

Se necesita jefe de tienda

Requisitos

- Nivel académico diversificado
- Conocimiento de las actividades del puesto
- Tiempo de permanecer en la empresa 2 año mínimo
- Habilidad verbal y numérica
- Ordenado, responsable y proactivo
- Confidencialidad

Ofrecemos

- Salario competitivo
- Estabilidad laboral
- Beneficios adicionales



Interesados: informar a jefe de tienda o a la coordinadora de RR.HH antes de (Fecha)

Fuente: elaboración propia abril 2015

Esta fuente de reclutamiento es de bajo costo y con alto impacto para crear estabilidad laboral y reducir el índice de rotación de personal, debido a que de si la persona a ocupar la vacante ya labora tiene mayor conocimiento de ciertas

áreas de la empresa. Adicional a ello podría tener una fácil adaptación al ambiente de trabajo y normas de la empresa.

3.4.5.2 Transferidos

Debido al giro comercial de la distribuidora y comercializadora de ropa, existen temporadas en la cual la empresa se ve en la necesidad de adquirir nuevo capital humano, temporadas para los meses de junio y diciembre donde la mayoría de persona empleadas recibe bonificaciones económicas provocando mayor poder adquisitivo.

El departamento de ventas es quien realiza el mayor requerimiento de personas para el puesto de vendedores de tienda, a un mayor número de vendedores se requiere de un mayor número de personal administrativo o bien de mando superior como lo son supervisores o bien el puesto de cajero. Es en esta circunstancia donde actuales vendedores pueden ser transferidos a otros puntos de ventas, con la misma plaza o a un cargo mayor con otras responsabilidades.

Para que se realice una transferencia el jefe de tienda debe enviar la requisición de personal donde solicite ocupar una plaza; ya sea de supervisor, cajero o bien ambos, esto dependerá del incremento de actividades que deben ser cubiertas para el buen funcionamiento de la tienda.

La coordinadora de recursos humanos deberá recopilar información de las tiendas acerca de la cantidad de personal por tienda, ubicar al personal con aptitudes y cualidades para asumir otra posición así como la reubicación de lugar de trabajo.

3.4.6 Reclutamiento externo

Luego de haber sido analizado el puesto vacante y de no ser útil el reclutamiento interno debido a que no se cumple con los requerimientos necesarios para el desarrollo efectivo de las actividades del puesto, se da paso al reclutamiento externo.

A continuación se presenta las fuentes de reclutamiento externo que la distribuidora y comercializadora de ropa puede.

3.4.6.1 Consulta a base de datos

La primera medida para realizar el reclutamiento externamente será consultar en la base de datos de la empresa, a aquellos aspirantes sobrantes en procesos anteriores y que cuenten con los requisitos solicitados en la actual plaza vacante.

A continuación se presenta una base de datos que le permita a la coordinación de recursos humano mantener una ordenada y óptima información de previos candidatos que podrían ser tomados en cuenta en futuros procesos de selección.

Los campos que deben destacarse en esta base de datos son los siguientes:

- Fecha de registro del candidato
- Nombre Completo
- Edad
- Estado civil
- Nivel académico
- Número(s) de teléfono
- Correo electrónico
- ¿Cargo al que aplicó?
- ¿Realizó pruebas? ¿Cuáles?
- ¿Entrevistado por?
- ¿Razón por la que fue rechazo?
- Fuente de reclutamiento

Se debe crear un documento en una hoja de Excel, con el nombre “Base de datos candidatos 2015”, a la que pueda acceder el gerente general de la empresas, así como la coordinado de recursos humanos. Este archivo debe ser

almacenado en una computadora central con su debida seguridad para el acceso restringido para el uso exclusivo de las personas previamente mencionadas.

Se presenta un formato en Excel de fácil comprensión con la información necesario y efectiva para su uso en futuros procesos.

Imagen 4
Base de dato candidatos
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

No.	Fecha de Registro	Nombre	Edad	Estado civil	Nivel académico	Teléfonos	Correo electrónico	Cargo al que aplicó	Pruebas realizadas	Persona quién Entrevistó	Razón del rechazo	Fuente de reclutamiento
1	20/07/2015	José Mario López López	25	Soltero	3ro. Básico	5465-7687		Vendedor de tienda	no realizo APV	Elio Lux	falta de experiencia	Referido
2	20/07/2015	María Lourdes Escobar	34	Casada	6to. Perito contador	5398-7689		Jefe de tienda	Honestidad Cleaver	Elio Lux	insatisfactorio en pruebas	Promoción interna

Fuente: Documento de Excel, Noviembre 2015

3.4.6.2 Referidos de empleados

Es un medio de bajo costo en comparación a otras fuentes que pueda utilizar la distribuidora y comercializadora de ropa, sin embargo es necesario determinar la confiabilidad de la persona quien recomienda a la posible persona a ocupar el puesto vacante, esto quiere decir, que es importante verificar el nivel de productividad como de compromiso de la persona que labora actualmente para la empresa para tomar en cuenta a la persona quién está recomendando.

Los colaboradores de la empresa podrán recomendar como candidatos a quienes consideren que cumplen con los requisitos establecidos en la convocatoria. Al momento de presentarse la vacante o por iniciativa del colaborador para referir, deberá solicitar el boletín para brindar información de la persona a quien desea recomendar. Como parte de la propuesta se presenta un formato de un boletín de referidos, ajustado a la información necesaria que puede brindar un actual colaborador de la persona a referir.

Formato 3
Boletín de referidos
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

Boletín de referidos			
Fecha:		Código de colaborador	
Nombre de colaborador			
Puesto		Departamento	
Nombre a quién refiere			
Teléfono		correo electrónico:	
Dirección			
parentesco		De donde lo conoce:	
Años de conocerlo			
Razones por las que refiere:			
Experiencia laboral:			
Por lo anterior mencionado recomiendo que sea considerado para la plaza vacante o para lo que lo considere la jefatura de RR.HH.			
FIRMA _____			

Fuente: Elaboración propia Abril 2015

Este boletín debe ser entregado al jefe de tienda y éste debe hacerlo llegar a la jefatura de recursos humanos, quien determinar si procede para el procesos de selección o bien para ser ingresado a la base de datos para futuros procesos.

No se debe negarse realizar una recomendación a ningún colaborador la oportunidad de referir a una persona para formar parte de la empresa, sin embargo no todo boletín seguirá el proceso de selección, el análisis queda bajo responsabilidad del área de recursos humanos quien en base a los factores: nivel jerárquico de la vacante, departamento donde se encuentra la plaza y colaborador quien recomienda; todo esto para tomará la decisión si procede al siguiente paso.

3.4.6.3 Anuncio en prensa

Los anuncios de prensa tienen muchas ventajas, entre las cuales destacan que se aproxima a muchas personas que buscan empleo y permiten atraer interesados exponiendo de forma gráfica y clara los que se buscan y ofrece, así como recopilar currículos para crear o suministrar la base de datos.

Se sugiere a la distribuidora y comercializadora de ropa que para puestos operativos, técnicos y administrativos, utilice publicaciones de tamaño mediano de 4 x 3 pulgadas y para puestos gerenciales y ejecutivos grandes de 4 x 6 pulgadas, cuyos costos en el diario de mayor circulación en el país y con fondo tradicional amarillo son de Q. 2,092.50 y Q. 4,185.00 respectivamente. De igual manera se presenta una tabla con tamaños y precios, esto queda a disposición de la empresa para tomar la mejor opción en base al presupuesto asignado.

Tabla 5
Precios anuncio en prensa

Tamaño	Precio
2X4	Q. 1,395.00
2X5	Q. 1,743.75
4X3	Q. 2,092.50
4X4	Q. 2,790.00
4X6	Q. 4,185.00
4X7	Q. 4,882.50

Fuente: prensa Libre, Abril 2015

La jefa de recursos humanos tendrá a cargo realizar las actividades que conlleva publicar una plaza en los periódicos, se debe analizar el tamaño, costo, tipo de publicación y el grado e impacto de circulación que tiene el medio donde se pretende publicar la plaza.

A continuación se presenta un anuncio de presa para el puesto de vendedor, basándose en la técnica AIDA, con el propósito de que llame la atención, que despierte el interés, impulse el deseo y que conlleve a la acción, siendo este último lo buscado por la distribuidora y comercializadora de ropa, para obtener el mayor número de candidatos posibles.

Imagen 5
Anuncio en prensa
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

Empresa Comercializadora y Distribuidora de Ropa

Contratará:

Vendedores de tienda

Requisitos:

- Edad entre 21 y 35 años
- Graduada de nivel medio
- Experiencia en ventas deseable
- Disponibilidad inmediata
- Trabajar turnos rotativos y fines de semana
Para tiendas ubicadas en zona

Ofrecemos:

- Salario Competitivo
- Plan de comisiones
- Ambiente agradable de trabajo
- Estabilidad laboral

Atención

Interés

Deseo

Acción

Interesados enviar curriculum vitae a rrhhventas@gmail.com o bien presentarse a la..... Con papelería completa.

Fuente: Elaboración propia, Abril 2015

3.4.6.4 Carteles o avisos en sitios visibles

Esta herramienta es recomendada utilizarla para puestos operativos tales como vendedores, piloto repartidor, auxiliar repartidor o conserje. La importancia de esta forma de reclutamiento es poder convocar a personas que vivan dentro del área donde se encuentra el punto de venta o a sus alrededores.

Los sitios donde se recomienda ubicar los carteles son paradas de buses populares, centros comerciales donde sea permitido o bien afuera de los puntos de ventas de la empresa, las zonas contempladas según los puntos de ventas son las zonas 1,3, 6, 7 y 11 de la ciudad capital de Guatemala

3.4.6.5 Agencias de reclutamiento

Esta última forma de reclutamiento externo es recomendada para puestos gerenciales o administrativos tales como asistente de gerencia, contador general, auxiliar de contabilidad o jefaturas. Esto se debe a la complejidad del puesto en base a las actividades a desempeñar y el alto grado de responsabilidad que conlleva el puesto de trabajo.

Para este tipo de vacantes se solicita un alto grado de estudio académico y de la misma manera experiencia laboral en el puesto a desempeñar, es por ello que se utiliza el servicio de agencias de reclutamiento, esta son responsables de realizar un primer filtro para que la selección se reduzca en personas adecuadas para cubrir la vacante.

En base a la información obtenida en una empresa dedicada al Outsourcing de Recursos Humanos la cual ofrece servicios de reclutamiento y selección de personal, los costos son los siguientes:

Tabla 5
Precios por plaza empresa servicio de outsourcing

Puesto	Costo
Asistente Gerencia	Q. 5,500.00
Supervisor de ventas	Q. 4,500.00
Vendedor	Q. 4,000.00
Contador	Q. 3,500.00
Auxiliar de contabilidad	Q. 2,800.00

Fuente: Empresa Outsourcing, HR Center, abril 2015

El costo de reclutamiento y de selección incluye, la publicación de la plaza en diferentes medios, recepción de curriculum Vitae, realización de pruebas o test según sea el nivel de complejidad del puesto, entrevista preliminar.

En base a toda esta información la empresa de outsourcing envía a la empresa dos candidatos para una última entrevista, así mismo es enviado los análisis de las pruebas realizadas además de los comentarios de la entrevista preliminar. Con toda esta información la empresa distribuidora y comercializadora de ropa puede proceder a la última entrevista; ya quienes son ellos quienes toman la decisión final de quien es la persona adecuada a ocupar el puesto de trabajo.

El método de pago con esta empresa es del 30% de anticipo y al momento de confirmar que una de las personas es la idónea, se cancela el 70%.

3.5 Propuesta proceso de selección

Luego de realizar el reclutamiento habiendo sido este interno o externo el siguiente proceso es el de selección, en este proceso se determinará quién ocupará el puesto vacante o bien quien es la persona con las habilidades, cualidades y destrezas necesarias para desempeñar el puesto de trabajo.

A continuación se presentan los pasos a seguir para el proceso de selección:

Imagen 6
Imagen del proceso de selección de personal



Fuente: elaboración propia julio 2015

3.5.1 Recepción de currículas y de candidatos

Se solicita a todo aspirante presentar el curriculum vitae u hoja de vida, el cual muestra información precisa para iniciar el proceso de selección, es importante comparar el descriptor y perfil de puesto de la vacante con el curriculum vitae, esto con el propósito de conocer si existe relación entre lo que se requiere con lo que ofrece el participante.

La revisión de las currículas recibidas permitirá pasar a los que reúnen las características según el descriptor y perfil del puesto vacante, de los que no.

La distribuidora y comercializadora de ropa no debe limitarse a la recepción de candidatos esto debido a que se presente un participante, él cual no cumpla con el perfil que se requiere para la vacante en proceso de selección, sin embargo, puede ser participante en futuros procesos de selección para un puesto diferente o bien que en otra oportunidad ya cumpla con los requerimientos necesarios, esto ayudara a mantener suministrada la base de datos, fuente de reclutamiento externo.

3.5.2 Llenado de solicitud de empleo

Para que la selección cuente con herramientas útiles que optimicen su ejecución, es necesario incorporar al proceso el llenado de solicitud de empleo, el objetivo primordial es obtener la mayor cantidad de información del aspirante a ocupar la plaza vacante.

- Solicitud de empleo

Esta herramienta ofrece una serie de ventajas para la distribuidora y comercializadora de ropa, entre las que destacan: brindar información comparativa para la fácil evaluación de los candidatos y homogeneidad en los datos consultados a interés de la organización.

El siguiente formato ha sido elaborado, ajustándose a las necesidades de la organización, con el fin de explorar en los candidatos potenciales, los aspectos más relevantes para la empresa. La solicitud de empleo debe ser llenada por los todos los candidatos sin excepción y constituye el primer requisito del participante.

Formato 4
Solicitud de empleo
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

Solicitud de Empleo									
Datos Personales									
Logo de la empresa									
Nombre Completo:									
Sexo	M	F	No. DPI				Extendido en:		
Fecha de Nacimiento:			Lugar		Estado Civil				
Domicilio		Colonia			Zona, municipio		Departamento		
Teléfono			Celular						
Correo electrónico									
Formación Académica									
Grado académico	Año inicio-finalización			Institución			Título obtenido		
Primaria									
Básicos									
Diversificado									
Universitario									
Experiencia Laboral (últimos tres empleos)									
Nombre de la empresa		Desde		Puesto desempeñado			Motivo de retiro		
		Hasta		Jefe inmediato					
		Sueldo		Teléfono					
Nombre de la empresa		Desde		Puesto desempeñado			Motivo de retiro		
		Hasta		Jefe inmediato					
		Sueldo		Teléfono					
Nombre de la empresa		Desde		Puesto desempeñado			Motivo de retiro		
		Hasta		Jefe inmediato					
		Sueldo		Teléfono					

Información adicional						
Disponibilidad de viajar:			Idioma (s)	conversación%	Escritura %	Lectura%
Al exterior	si	No				
Al interior del país	si	No				
Habilidades (señale con una "X" las habilidades con las que se identifica)						
Análisis		Describa sus cualidades:				
Comunicación						
Coordinación de grupos						
Liderazgo						
Creatividad						
Trabajo en equipo						
Sabe conducir	si	No				
Posee vehículo	Si	No	Tipo de licencia	No. Licencia		
Posee motocicleta	Si	No	Tipo de licencia	No. Licencia		
Padece de alguna enfermedad permanente	Si	No	¿Cuál? -----			
Tomado medicamento de formar permanente	Si	No	¿Cuál?-----			
Referencias(anote tres referencias)						
Laborales						
Nombre						
Empresa		Puesto		Teléfono		
Nombre						
Empresa		Puesto		Teléfono		
Nombre						
Empresa		Puesto		Teléfono		

Personales (no familiares)			
Nombre		Teléfono (s)	
Nombre		Teléfono (s)	
Nombre		Teléfono (s)	

Yo _____ que me identifico con No. De
 DPI _____ extendido en _____

Declaro bajo juramento que los datos anteriores son verdaderos y autorizo a la empresa hacer las investigaciones correspondientes para confirmar dicha información, en cualquier momento y de cualquier modalidad.

Guatemala _____

Firma: _____

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

3.5.3 Selección inicial

Selección es un proceso de comparación de requisitos que exige el cargo a ocupar, contra las características que presenten los interesados. Después de efectuada la comparación de información contra requisitos del cargo, conforme los resultados obtenidos se puede obtener varios candidatos que presenten condiciones aproximadamente equivalente para ocupar el puesto vacante.

Para esta propuesta se presenta un filtro inicial para el puesto de vendedor, los requisitos básicos que se deben tomar en cuenta para continuar con el proceso

de selección, para lo cual se hace necesario la solicitud de empleo, dado que es el documento que presenta la información del aspirante con el mínimo de requisitos para proceder al siguiente paso.

Tabla 6
Requisitos para puesto de vendedor

PUESTO	REQUISITOS
Vendedor	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia en ventas mínimo 6 meses• Residir en zonas aledañas al punto de venta• Formación académica –tercero básico mínimo• Edad entre 18-35

Fuente: elaboración propia, Febrero2016

Con el filtro inicial y una vez electos los candidatos a concursar por la vacante, debe notificárseles a cada uno que han sido seleccionados para continuar con el proceso de selección, esto debe ser informado por cualquiera medio de contacto: llamada telefónica o correo electrónico.

La notificación debe invitar a las personas a presentarse para realizar las pruebas correspondientes y la entrevista inicial o preliminar con el analista de recursos humanos a cargo.

3.5.4 Entrevista inicial

Posterior a la selección inicial, la jefa de recursos humanos procederá a realizar la entrevista preliminar a los candidatos potenciales, con la finalidad de elegir a los que se apeguen al perfil requerido según la naturaleza del puesto de trabajo.

Para la realización de la entrevista, esta será de forma estructurada, con el objetivo de recabar información primordial del aspirante con las competencias básicas del puesto o plaza vacante

La entrevista debe realizarse en un lugar ubicado en la misma empresa, con ambiente sin ruidos, con la iluminación necesaria y en un espacio amplio, en la cual el participante pueda desenvolverse con mayor libertad y sin distractores que perjudiquen su desempeño durante la entrevista.

El propósito de la entrevista inicial es conocer información básica en relación a datos del participante, habilidades y destrezas, socio-económico, académico y experiencia laboral.

Se presenta un formato para remarcar características del candidato, a fin de conocer su personalidad, disponibilidad entre otros factores.

A cada aspirante que se le realice la entrevista inicial se deberá utilizar el formato con el objetivo de tener un documento de respaldo que afirme continuar con el procesos o bien la razón por la cual culmina el proceso.

En la primera sección del formato se recaba información personal del aspirante, de igual manera se debe conocer la pretensión salarial y la disponibilidad de horario, en base a esto se puede determinar si el candidato es apto para continuar con la entrevista.

Para la plaza de ventas se debe solicitar disponibilidad de tiempo en horario comercial; de lunes a domingo otorgando un día de descanso entre semana con 6 días durante el mes.

La segunda sección se evalúa la conducta del aspirante aspectos adaptación a nuevos ambientes, trabajo en equipo, sociabilidad y facilidad de palabras; a cada

aspecto se califica con la escala de excelente, bueno, necesita mejorar o deficiente.

Para poder brindar una calificación, el entrevistador debe utilizar preguntas enfocadas a cada aspecto con el propósito de conocer con mayor precisión cada aspecto a evaluar.

Para finalizar se brinda un espacio de observaciones, donde el entrevistador podrá realizar anotaciones de factores o aspectos que considere relevante, sean esto positivos o negativos del aspirante. Adicional a esto, se debe indicar cuál es el paso siguiente a seguir según las opciones mostradas.

Como todo documento se debe conocer quien realizó la entrevista por lo cual se debe anotar el nombre y firma de quien realizo dicha proceso.

Formato 5
Entrevista inicial
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

Logo de la empresa ENTREVISTA INICIAL					
Información Personal				Fecha	
Nombre del candidato					
Plaza a la que aplica					
Edad		Estado Civil			
Profesión					
Pretensión salarial					
Horario disponible para trabajar					
Fecha en la que puede iniciar labores					
Conducta observada durante la entrevista					
Aspecto	Excelente	Buena	Necesita Mejorar	Deficiente	
Presentación personal					
Escolaridad necesaria para el puesto					
Experiencia en el puesto					
Disponibilidad de horario					
Sociabilidad y lenguaje utilizado					
Adaptación a nuevos ambientes					
Trabajo en equipo					
Manejo de equipo técnico					
Observaciones:					
El siguiente proceso será:	Realizar pruebas: _____ Almacenamiento en la base de datos _____ Descartar: _____ Otro _____				
Entrevistado por: _____ <i>Nombre y firma</i>					

Fuente: elaboración propia abril 2015

3.5.5 Aplicación de exámenes y pruebas

Existen diferentes tipos de exámenes que se pueden aplicar durante el proceso de selección, esto depende del nivel de requerimiento de ciertos conocimientos y destrezas para desempeñar de forma eficaz y eficiente el puesto vacante.

Entre mayor sea el nivel jerárquico del puesto, mayor será el nivel de complejidad de los exámenes. Es por esto que se propone la subcontratación para este paso en el proceso de selección, existen empresas dedicadas a la aplicación y análisis de exámenes según el nivel jerárquico dentro de la empresa y la complejidad del puesto.

Y como parte de la propuesta se presenta las pruebas a realizar para algunas plazas de la misma manera el costo total por la aplicación de las pruebas

a) Pruebas psicométricas

Tabla 7
Aplicación de exámenes por puesto

Puesto	Examen	Costo
Cajero-auxiliar administrativo	Pruebas psicométricas <ul style="list-style-type: none"> • Prueba APV (aptitud para las ventas) • Terman Prueba de honestidad	Q 336.00
Vendedor	Pruebas psicométricas <ul style="list-style-type: none"> • Prueba APV(aptitud para las ventas) • Cleaver • Terman Prueba de Honestidad	Q 336.00
Jefe de tienda	Pruebas psicométricas <ul style="list-style-type: none"> • Prueba APV(aptitud para las ventas) • Cleaver • Terman • Moos • Supervisor Pro(self management) Prueba de Honestidad	Q 560.00

Fuente: empresa de Outsourcing, HR center, Abril 2015

La contratación para la realización de estos exámenes incluye los tests realizados por el candidato, hayan sido estos de forma virtual vía web o bien papel y lápiz, el resultado de los mismo, el análisis de cada prueba y los comentarios respectivos por la especialista quien realizó y asignó las pruebas al candidato. Todo esto en un informe proporcionado por la empresa en un periodo de dos días como máximo después de haber realizado los test.

b) Prueba de simulación

Para este tipo de prueba se utilizará la técnica de simulación específicamente en la plaza de vendedor de tienda, en la cual consiste en brindarle una prenda de ropa que comercialice y distribuya la empresa, se le solicitará al aspirante que ofrezca información acerca de las características y beneficios del producto; la cual logre captar la atención del entrevistador así como la persuasión para que adquiere el producto.

Esta prueba estará a cargo del jefe de tienda, debido a que será el jefe inmediato del posible nuevo vendedor, este le dará especificaciones de que producto vender de la misma manera deberá representar a un posible comprador, deberá simular barreras en la decisión de la compra a fin de comprobar las habilidades del aspirante. Se calificarán ciertos criterios que demuestren las habilidades y destrezas para la plaza de vendedor de tienda.

A continuación se presenta un formato de evaluación para el puesto de vendedor de tienda, el objetivo principal de esta prueba es detectar las habilidades del aspirante en base a ciertos rasgos de personalidad y experiencia en ventas de prendas de vestir.

Las instrucciones para utilizar este formato es otorgar un puntaje a cada aspecto que se evalúa, la escala es de 1 (necesita mejorar), 2 (bueno), 3 (excelente); el máximo puntaje es 33 y el puntaje aceptable para continuar el proceso es 27 debido a que se busca a una persona con las mayores aptitudes para ser un vendedor.

Formato 6
Técnica de simulación para vendedor de tienda
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

Logo de la empresa		EVALUACIÓN DE TÉCNICA DE SIMULACIÓN		
No	Aspectos a evaluar	Excelente (3)	Bueno (2)	Necesita Mejorar (1)
1	Demuestra ser una persona con actitud de servicio al cliente			
2	Considera que es una persona entusiasta al realizar una venta			
3	Muestra interés en los deseos del cliente			
4	Muestra amabilidad en todo momento			
5	Muestra tener experiencia en ventas			
6	Destaca las características de la prenda de vestir			
7	Ofrece opciones en referencia a tallas, color o estilos			
8	Identifica las necesidades y deseos del cliente			
9	Responde con seguridad a las preguntas del cliente			
10	Sociabilidad y facilidad de palabras			
11	Muestra confianza y seguridad			

OBSERVACIONES: _____

Nombre del Entrevistador _____

Firma _____

Elaboración propia, abril 2015

3.5.6 Entrevista final

Para esta entrevista la persona responsable será el jefe inmediato de la vacante a cubrir, esto después de que el participante ya haya realizado y aprobado la entrevista inicial así como los exámenes.

El objetivo de esta entrevista es recopilar información más profunda del participante y de la misma manera brindar información básica de las actividades a realizar en el puesto al que está aplicando.

Para esta entrevista se propone una serie de preguntas con las que se busca profundizar en aspectos como la formación académica, experiencia laboral, habilidad para relacionarse con otras personas, expectativas profesionales, entorno familiar y social. Así mismo, al final de la guía se deben calificar algunas características del candidato, de acuerdo a la percepción del entrevistador.

Dada su importancia, la entrevista no debe improvisarse pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y su eficacia. Es importante resaltar ciertos aspectos del candidato, estos son:

1. Formación académica
2. Experiencia laboral
3. Motivo de la solicitud
4. Comportamiento en el trabajo
5. Proyectos personales
6. Personalidad
7. Situación Familiar
8. Retribución y situación económica

A continuación se presenta un formato con diferentes preguntas que ayudaran a la persona a cargo de la entrevista obtener información sobre los aspectos anteriormente mencionados, se recomienda mantener una hoja en blanco

adicional para las anotaciones de las respuestas relevantes que el candidato pueda brindar, esto con el fin de tener un mejor análisis en la decisión final.

Formato 7
Entrevista final
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

FORMATO DE ENTREVISTA FINAL

1. Conociendo al candidato

Hábleme de usted, su personalidad

Hábleme de sus intereses

2. Formación Académica

¿Qué estudios ha realizado? ¿Se encuentra estudiando actualmente?

De no estudiar ¿Se encuentra entre sus planes continuar con sus estudios?

¿Destaque la formación que posea que más se ajuste a la vacante?

¿A tomado cursos, cuales, y porque?

3. Experiencia laboral

Hábleme de sus experiencias laborales

¿Cuál fue el motivo de su retiro en su último trabajo?

¿Tiene experiencia en la plaza a la que está aplicando?

4. Motivo de la solicitud

¿Por qué aplicó a esta plaza?

¿Conoce el giro del negocio?

¿Qué piensa que pueda usted aportar a la empresa?

5. Comportamiento en el trabajo

¿Cómo prefiere trabajar: Solo, en equipo o le es indiferente? ¿Por qué?

¿Se integra fácilmente a un nuevo grupo de trabajo?

¿Cómo acepta las normas de disciplina?

6. Proyectos personales

¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?

¿Qué está haciendo para alcanzar sus metas?

¿Cómo ayudaría esta puesto de trabajo al alcance de sus metas?

7. Personalidad

Menciones tres cualidades de su persona

Menciones tres debilidades de su persona

En la toma de decisiones, ¿Es una persona impulsiva o reflexiva?

¿Qué hace durante su tiempo libre?

8. Situación Familiar

¿Cuál es su estado civil?

¿Tiene hijos?

¿Con quién vive actualmente?

¿La vivienda donde habita es casa propia o alquila?

¿Cuántas personas habitan en su hogar?

9. Retribución y situación económica

¿Cuál fue la cantidad monetaria de su último salario devengado?

¿Tiene dependientes en el sentido económico? ¿Cuántos?

¿Depende usted económicamente de alguien?

¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?

Fuente: elaboración propia abril 2015

Se presenta un una guía de preguntas que puede seguir la persona que entreviste al candidato, sin embargo, cabe mencionar la importancia de indagar a profundidad aspectos que el entrevistador considere necesario o bien detalles que no sean comprendidos en su totalidad.

3.5.7 Solicitud de documentos y confirmación de referencias

En el caso de la vacante de un vendedor, el jefe de tienda debe informar a la coordinadora de recursos humanos, que el aspirante cumple con los requisitos necesarios para ocupar y desarrollar las actividades del puesto.

Luego de este proceso la coordinadora de recursos humanos solicita a la persona aspirante a la plaza la documentación necesaria para completar el expediente.

Los documentos a solicitar son los siguientes:

- Antecedentes Penales
- Antecedentes Policiacos
- Fotografías
- Copia de DPI completa
- Cartas de referencias laborales (no aplica de no tener experiencia laboral)
- Cartas de referencias personales

- Antecedentes penales (original)
- Antecedentes policíacos (original)
- Copia del título medio / título profesional
- Copia del carnet del IGSS (si tiene)
- Copia del carnet del IRTRA (si tiene)
- Boleto de ornato

Parte importante del ingreso de un nuevo colaborador es mantener su información en forma ordenada y de fácil acceso por cualquier eventualidad laboral y judicial, para esto se recomienda tener un expediente por cada colaborador con toda la información, por lo cual se propone un formato de control de la documentación que ha sido entregada y papelería pendiente de presentar o bien completada.

Formato 8
Documentos para expediente del colaborador
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

PAPELERÍA PARA FORMAR EL EXPEDIENTE DEL COLABORADOR

Nombre: _____

Puesto: _____

Requisición de personal

Currículo Vitae

2 Fotografías tamaño cedula

Fotocopia del DPI

Constancia original de carencia de Antecedentes Penales (vigentes)

Copia de título medio/ Título Profesional

Fotocopia de NIT

Cartas de recomendación Personales (3)

Cartas de constancia laboral (3 últimos trabajos)

Copia del Carnet del IGSS (si posee)

Copia del carnet del IRTRA (si posee)

Boleto de Ornato

Fecha: _____

Revisado por: _____

Firma: _____

Elaboración propia, abril 2015

Para complementar y validar la información proporcionada por el candidato en su hoja de vida y entrevista, es necesario que la empresa confirme esta información sin excepción; esta información se debe confirmar por medio de vía telefónica y debe estar documentada.

Realizar esta actividad, garantizará a la compañía información fidedigna y le permitirá filtrar a los candidatos más aptos; le permitirá conocer de primera fuente la opinión que tienen del candidato los anteriores patronos y sus amistades, formándose un mejor criterio de quién es el candidato y su comportamiento

Esta actividad puede ser realizada por la coordinadora de recursos humanos, siempre identificándose bajo el nombre de la empresa, el cargo que ocupa y el propósito por la cual se está recabando esta información.

Como se ha mencionado en toda la propuesta es necesario documentar cada actividad que se realice durante el proceso de integrar personal a la empresa, por tal razón se presenta un formato para la validación de referencias laborales y personal.

Formato 9
Confirmación de referencias
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

Confirmación de referencias laborales y personales				
Nombre completo :		Puesto al que aplica:		
Persona quién verifica-Puesto:				
Verificación Laboral				
Nombre de la empresa:				
Nombre del informante:		Puesto del informante:		
Puesto que ocupó:				
Funciones que realizó:				
Ultimo salario:				
Motivo de retiro:				
Desempeño laboral	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Características positivas:				
Características negativas:				
Lo recomendaría-¿Por qué?:				
Nombre de la empresa:				
Nombre del informante:		Puesto del informante:		
Puesto que ocupó:				
Funciones que realizó:				
Ultimo salario:				
Motivo de retiro:				
Desempeño laboral	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Características positivas:				
Características negativas:				
Lo recomendaría-¿Por qué?:				

Nombre de la empresa:				
Nombre del informante:			Puesto del informante:	
Puesto que ocupó:				
Funciones que realizó:				
Ultimo salario:				
Motivo de retiro:				
Desempeño laboral	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Características positivas:				
Características negativas:				
Lo recomendaría-¿Por qué?:				
Referencias Personal				
Nombre de la persona:			Ocupación:	
¿Vínculo con el candidato?:			Antigüedad de conocerlo:	
¿Cómo definiría al candidato?:				
¿Conoce si consume alcohol?: SI NO		¿Conoce si consume drogas? SI NO		
¿Conoce si consume cigarrillos? SI NO		¿Problemas económicos?: SI NO		
Lo recomendaría-¿Por qué?:				
Nombre de la persona:			Ocupación:	
¿Vínculo con el candidato?			Antigüedad de conocerlo:	
¿Cómo definiría al candidato?:				
¿Conoce si consume alcohol?: SI NO		¿Conoce si consume drogas? SI NO		
¿Conoce si consume cigarrillos? SI NO		¿Problemas económicos?: SI NO		
Lo recomendaría-¿Por qué?:				

Nombre de la persona:		Ocupación:
¿Vínculo con el candidato?:	Antigüedad de conocerlo:	
¿Cómo definiría al candidato?:		
¿Conoce si consume alcohol?: SI NO	¿Conoce si consume drogas? SI NO	
¿Conoce si consume cigarrillos? SI NO	¿Problemas económicos?: SI NO	
Lo recomendaría-¿Por qué?:		
Nombre de quien verifica la referencia: _____		
Firma: _____		Fecha: _____

Fuente: elaboración propia abril 2015

3.5.8 Examen médico

Debido a regulaciones nacionales e internacionales de seguridad e higiene ocupacional, no podrán contratarse personas que padezcan enfermedades que se transmitan por contacto directo o a través de las vías respiratorias. Por tal razón, se solicitará una certificación extendida por un profesional de la medicina, o constancia media en donde se haga constar el estado de salud del candidato.

La constancia médica solicitada permitirá determinar si los candidatos no deben ser tomados en cuenta en el análisis de selección debido a que padecen algún tipo de enfermedad que puede poner en riesgo la salud e integridad del personal de la empresa o la propia.

Los aspirantes a plazas operativas deberán presentar la tarjeta de salud vigente emitida por el ministerio de salud pública, y en el caso de las plazas administrativas, se solicita una constancia emitida por un médico profesional.

Lo anterior con el objetivo de evitar sanciones por parte del ministerio de trabajo al contratar personas con problemas de salud y por lo tanto evitar el ausentismo dentro de la empresa. El padecimiento de enfermedades no transmisibles no debe ser considerado como criterio para excluir a un candidato del proceso de selección, pues estas prácticas se consideran discriminatorias.

3.5.9 Análisis y decisión final

El jefe de tienda y el coordinador de recursos humanos en conjunto evaluarán el potencial general del participante por medio de un formulario en base a los resultados obtenidos en las etapas anteriores, tales como la recepción de los documentos solicitados, la entrevista, las pruebas de conocimientos y de simulación, la experiencia; todo esto con el propósito de elegir al candidato idóneo para la vacante a ocupar.

El formulario de análisis de los resultados presentado a continuación, permite ponderar las cualidades y resultados obtenidos en las entrevistas y técnicas de selección, asignándoles un valor o peso específico a cada factor de acuerdo a su importancia para la toma de decisión.

Tabla 8
Calificación general del candidato

Factor	Puntaje	Resultado
Papelería para Expediente	10	
Experiencia	20	
Formación Académica	10	
Entrevista Inicial	15	
Pruebas de conocimiento y simulación	20	
Entrevista Final	25	
Total	100	

Fuente: Elaboración propia, abril 2015

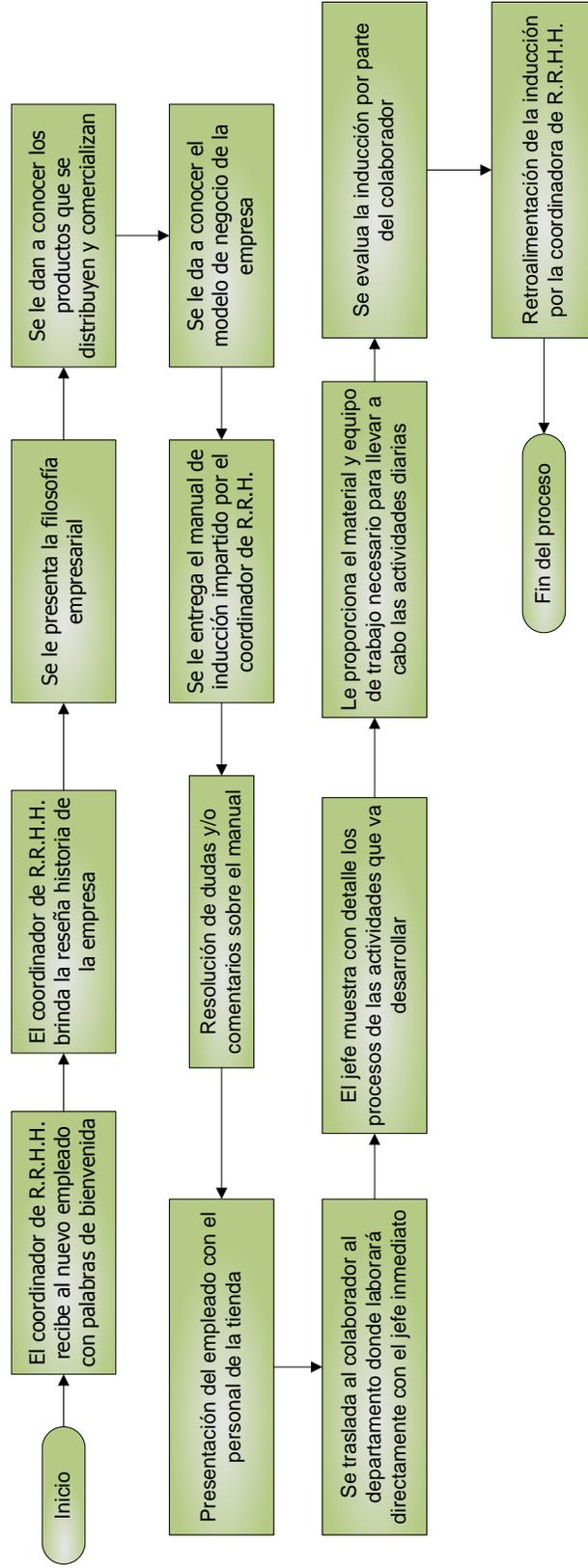
El nivel de aceptación de la puntuación para continuar con el proceso de selección es de 85, esto es debido a que se espera encontrar a la persona más idónea para ocupar el puesto vacante y desarrollar las actividades de forma eficiente y esperar el alcance de los logros que se espera de la plaza y de la personas que la ocupan.

3.5.10 Contratación

Una vez el candidato elegido acepte el puesto vacante, se realizará el contrato de trabajo por escrito con el propósito de establecer los derechos y obligaciones de las dos partes. En dicho contrato, se establecen datos como el salario condiciones de trabajo, prestaciones y otras compensaciones que la distribuidora y comercializadora de ropa pueda proporcione a sus colaboradores. El contrato de trabajo garantiza el bienestar del nuevo colaborador y seguridad a la organización en lo que respecta a abandonos inesperados de trabajo.

Se recomienda emitir tres copias del contrato una vez esté firmado por el colaborador y el patrono. El contrato original debe ser archivado junto con el expediente del colaborador bajo la coordinación de recursos humanos, una copia debe ser entregada al departamento de contabilidad por respaldo de la empresa y una segunda copia debe ser entregada al nuevo colaborador.

Flujograma 2 Proceso de inducción



Fuente: elaboración propia, abril 2015

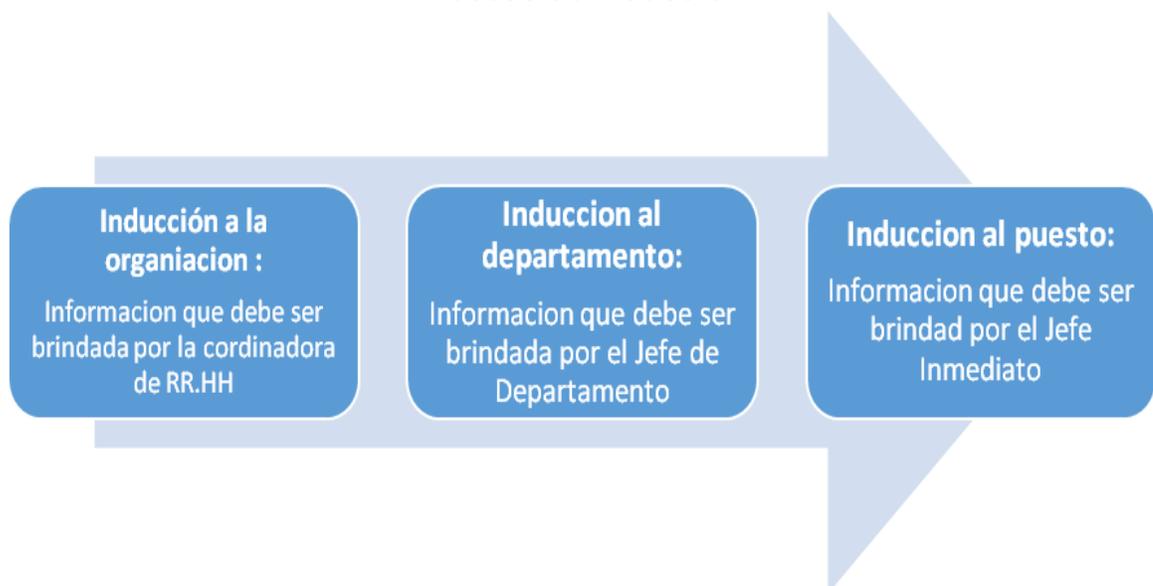
3.6 Propuesta proceso de inducción

Luego de haber seleccionado a la persona adecuada para la vacante, el siguiente paso es la inducción, el cual es la familiarización del candidato con el entorno de la distribuidora y comercializadora de ropa, este le garantiza al nuevo colaborador la rápida y adecuada adaptación a la empresa, departamento y puesto de trabajo.

La inducción cumple un rol esencial en la adaptación del nuevo colaborador, y constituye el cierre del proceso de admisión de personas; ya que si bien la empresa ha escogido al más idóneo para desempeñar la plaza vacante, es responsabilidad de la organización, guiar al nuevo colaboradores en sus primeros días, brindándole información necesaria que le permita incorporarse fácilmente a su nuevo ambiente laboral y actividades diarias a desarrollar.

En la siguiente gráfica se muestra el proceso de inducción:

Imagen 7
Proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia, abril 2015

3.6.1 Inducción a la organización:

Inicialmente, el nuevo colaborador debe iniciar conociendo la organización, por lo cual se brinda una serie de pasos a seguir.

a) Palabras de bienvenida

Consiste en una pequeña conversación con el nuevo miembro de la empresa, con el objetivo de crear un clima organizacional de confianza y seguridad; haciendo sentir que ya forma parte de la empresa. Este paso podrá realizarlo la coordinadora de RR.HH o bien el propietario de la empresa quien ocupa el puesto de gerente general esto de ser necesario, la cual no deberá extenderse mucho, un tiempo determinado entre 10 a 15 minutos máximo.

b) Platica de la historia de la distribuidora y comercializadora de ropa

Sera impartida por la coordinadora de RR.HH o bien el propietario de la empresa, donde se brinda una reseña histórica sobre el progreso que ha tenido la empresa a lo largo de los años, se debe incluir el año de iniciación, cambios importantes, evolución y desarrollo de la misma.

Es importante mencionar que todas las actividades son importantes para el desarrollo y crecimiento de la empresa, que todas las personas desde cualquier puesto contribuyen al logro de los objetivos y esto les permite establecer nuevos.

c) Filosofía de la empresa

Es importante que todo nuevo colaborador conozca a que se dedica la empresa, que es lo que la distingue de las demás, así como, hacia donde se dirige, adicional a ello las normas y directrices que guían las actividades y comportamiento de todo el personal; es en este paso donde se da a conocer la visión, misión, valores y los objetivos de la empresa.

Adicional a ello se debe dar a conocer la estructura organizacional, las líneas de mando y el organigrama general de la empresa. Es indispensable que conozca el

nombre de la persona en la gerencia general, así como el nombre de las personas en cada jefatura.

d) Entrega del manual de Inducción

Es importante que la empresa tenga un manual de inducción, por lo cual esta propuesta brinda un manual de inducción, anexo I.

El manual debe contener toda la información necesaria para que el nuevo colaborador se familiarice con la empresa y el entorno, este deberá ser entregado para que la persona pueda leerlo detenidamente y de ser necesario resolver algunas dudas o inquietudes, esta información deberá ser impartida por la coordinadora de RR.HH.

Se le brindara al colaborador un tiempo no mayor a 20 minutos para su comprensión e informarle que es un documento a disposición de los colaboradores sin ninguna restricción.

Al finalizar el proceso de la inducción a la empresa, el siguiente paso es introducirlo al departamento donde desarrollara sus actividades, en base a puesto con más colaboradores se realizará la propuesta; este es el puesto de vendedor.

A continuación se presenta la inducción al departamento y al puesto.

3.6.2 Inducción al departamento

a) Objetivo principal del departamento de ventas

Se debe dar a conocer el objetivo principal del departamento, hacia donde dirige sus esfuerzos y la relación que tiene con los objetivos de otros departamentos para alcanzar los organizacionales.

Es importante dar relevancia a la actividad central de la empresa siendo esta las ventas, y la importancia del vendedor en ser eficiente y eficaz en el puesto de trabajo.

b) Introducción con el personal del departamento de ventas

Parte importante en la inducción del nuevo colaborador, es presentarlo a los colaboradores de la empresa como un nuevo talento para la organización, esta actividad es de gran impacto para la nueva persona dentro de la empresa, esta debe hacerse de forma grupal de ser posible, dando a conocer a todos los colaboradores la persona que estará ocupando la plaza vacante y que ya es parte del equipo de trabajo. Se debe indicar el nombre del nuevo colaborador, el departamento en el que estará ubicado y el puesto que ocupará. Adicional es ello se establece que la persona estará ubicada en una específica tienda o punto de venta; en caso de ser necesario se le estará trasladando a otro punto de venta.

c) Recorrido por las instalaciones punto de venta

Debe realizarse el recorrido físico por las instalaciones donde se indicará la ubicación de las diferentes áreas de la empresa, como la empresa cuenta con diferentes puntos de ventas, se le mostrará al nuevo colaborador la tienda en donde desarrollara sus actividades del puesto a ocupar, de ser necesario se le mostrará todos los puntos de ventas y lugares de relevancia para el puesto de trabajo.

Se debe mostrar la sala de ventas, bodegas, área de caja, comedor, lugares relevantes al puesto de vendedor.

3.6.3 Inducción al puesto

En esta parte de la inducción, el responsable es el jefe inmediato del nuevo colaborador, indicándole con detalle los procesos de las actividades a desarrollar, también las relaciones tanto internas como externas que tendrá al desarrollar sus actividades. Deberá de proporcionarse el material y equipo de trabajo necesario para llevar a cabo las actividades diarias.

a) Información general al puesto de trabajo

- Jornada de trabajo

En este paso de la inducción al puesto se debe indicar cuál es la jornada de trabajo para cada plaza, debido a que no todos los puestos mantienen el mismo horario de labores.

Varían de acuerdo con la posición que se ocupa en la organización. A continuación se muestran las jornadas que aplican para los colaboradores:

Administrativos

De lunes a viernes de 8:00 a 18:00 con una hora de almuerzo.

Operativos y jefes de tienda

Jornada de Lunes a Domingo con derecho a descansar dos días, un día entre semana y un día en fin de semana, estos serán coordinados por el jefe de tienda.

Horario de lunes a sábados de 9:00 a 19:00, domingos 10:00 a 18:00

- Asuetos

De acuerdo con el Artículo 127 del Código de Trabajo son días de asueto con goce de salario para los trabajadores, los siguientes días: El 1º. de enero; el Jueves, Viernes y Sábado Santos; el 1º. de mayo, el 30 de junio, el de septiembre, el 20 de octubre, el 1º. de noviembre; el 24 de diciembre medio día, a partir de las doce horas; el 25 de diciembre; el 31 de diciembre, medio día, a partir de las doce horas, y el día de la festividad de la localidad.

Para los colaboradores de nivel operativo y jefe de tienda se recalendrarán las fechas para gozar de estos días de descanso establecidos por la ley, debido al giro del negocio, es un compromiso para nosotros otorgarles este derechos ajustados a los objetivos de la empresa.

La organización por su parte, notificará a sus colaboradores, cuando decida conceder permisos adicionales, con goce de salario

- Permisos de trabajo:

Los permisos para ausentarte de tus labores, deben ser justificados y solicitados con antelación a tu jefe inmediato por escrito, para que pueda coordinar tu ausencia. Las ausencias por enfermedad, deben justificarse con certificación médica. La ley contempla las siguientes ausencias: Fallecimiento de familiares: 3 días hábiles con goce de salario, por muerte de padres, hermanos, cónyuge e hijos. Matrimonio: 5 días hábiles. Nacimiento de un hijo: 2 días hábiles.

- Código de vestir:

La empresa no impone uniforme por lo cual queda a discreción de los colaboradores la vestimenta que deseen utilizar evitando ropas ceñidas, escotes pronunciados, prendas informales como playeras y pantalonetas, uso de colores estridentes, accesorios extravagantes o toda aquella prenda que perjudique la imagen de la empresa

- Fechas de pago

El método de pago es quincenal y en efectivo, existen ocasiones en el que el pago se realizará en cheque debido al monto o una razón como respaldo de pago en cheque, no obstante, es indispensable la firma del colaborador en el Boucher de pago como documento de respaldo para cualquier eventualidad que surja con el colaborador.

b) Descripción del puesto

Se debe detallar todas las actividades que debe realizar un vendedor, para este paso se puede hacer ayuda del descriptor y perfil de puesto, ya que dicho documento describe una a una las responsabilidades que con lleva el puesto, de la misma manera la relación que mantiene con otros puesto y ante cualquier eventualidad en el desarrollo de las actividades a quien debe acudir para resolver las.

De igual manera debe tener una duración de 3 días como máximo para la asimilación y comprensión del puesto de trabajo. Al finalizar el día debe hacerse una recopilación de las tareas que el nuevo colaborador realizó, así mismo, deben ser resueltas dudas que hayan surgido durante el día.

Para completar la inducción al puesto, el jefe inmediato deberá entregar al nuevo colaborador una impresión que describa las actividades a desarrollar en el puesto de trabajo, pues ahí se detallan sus atribuciones específicas y continuas, periódicas y eventuales, así también se hace ver las relaciones de trabajo, y demás información importante que le servirá de consulta al nuevo colaborador.

En base al giro del negocio que es la distribución y comercialización de ropa lo cual uno de los puestos claves es el vendedor, a continuación se presenta un temario que puede ser utilizado como programa para inducir de forma adecuada a personas que ocupen este puesto:

Esquema 1

Temario para inducción de ventas

Esquema de temas para el puesto de ventas

Objetivo:

Este curso lo que busca es potenciar una serie de elementos y habilidades con el fin de optimizar la relación de ventas, el objetivo es la eficiencia del proceso de ventas y la satisfacción del cliente.

I. Introducción a las ventas

II. ¿Qué es vender?

- A) Concepto de venta
- B) Sistemas o tipos de venta

III. Cliente: comportamiento del consumidor

- A) Proceso de decisión de compra
- B) Etapas del proceso de decisión de compra
- C) Factores que influyen en el proceso de decisión de compra
- D) Tendencias del consumidor: una visión de futuro

IV. Negociación

- A) Concepto de negociación
- B) Tácticas y técnicas

V. Gestión del tiempo

VI. Estrategias de fidelización

- A) Calidad de servicio
- B) Servicio personalizado
- C) Atención de quejas y reclamaciones

VII. Análisis de las ventas perdidas y de la venta en general

Fuente: elaboración propia febrero 2016

d) Entrega de material y equipo de trabajo

Para un vendedor el material y equipo a entregar son:

- lapicero,
- libreta de notas,
- calculadora pequeña y
- bolsa tipo cangurera.

Este material y equipo debe ser entregado de vuelta a la jefatura de tienda y ser entregado todas las mañanas antes de la apertura del punto de venta.

Es importante conocer el tiempo que llevara la inducción del nuevo colaborador y en especial el puesto de ventas, por lo cual se presenta un cronograma con las actividades y el día que se llevara a cabo cada paso de la inducción, esto con el fin de planificar cuando el nuevo colaborador estará preparado y con la información necesaria para desarrollar sus actividades de forma eficiente y eficaz

Cronograma 1
Inducción al nuevo colaborador –ventas-

Programa de Inducción					
ACTIVIDAD	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
1. Inducción a la empresa					
Palabras de bienvenida					
Historia de la empresa					
Filosofía de la empresa					
Entrega de manual de inducción					
2. Inducción al departamento					
Objetivo del departamento					
Presentación de actividades generales del departamento					
Presentación con el personal					
Recorrido a las instalaciones y puntos de ventas					
3. Inducción al puesto de trabajo					
Información general del puesto					
Descripción del puesto					
Inducción y entrenamiento ventas					
Entrega de material y equipo de trabajo					
Evaluación del proceso de inducción					

Fuente: elaboración propia Marzo 2016

3.6.4 Evaluación del proceso de inducción

Para contar con una herramienta que permita retroalimentar a los involucrados en el proceso de inducción y determinar si la propuesta está cumpliendo con los objetivos establecidos, se propone realizar una evaluación del nuevo colaborador, así como evaluar al participante, respecto a los contenidos presentados durante la inducción.

Con los resultados de estas evaluaciones, la organización podrá revisar periódicamente sus oportunidades de mejora respecto a la integración del personal de nuevo ingreso.

A continuación se presenta un formato de un cuestionario para conocer la eficacia de este proceso y de detectarse fallas tomar las acciones correctivas con el fin de adaptar al nuevo colaborador a la empresa, departamento y puesto de trabajo de forma eficaz y eficiente.

Formato 10
Evaluación del proceso de inducción
Empresa distribuidora y comercializadora de ropa

Formato de inducción al puesto y departamento			
1. Instrucciones			
Con el objetivo de formalizar la incorporación del nuevo colaborador en su puesto de trabajo, le solicitamos que utilice el presente para contribuir en el buen desempeño de las labores de nuestros colaboradores; en este deberá colocar los temas que desarrolle durante el proceso de inducción y en la fase final el colaborador debe indicar si fueron dados cierta información dentro de dicho proceso			
2. Datos Generales del trabajador que recibe la inducción			
Nombre del colaborador		código	
Puesto		tienda o departamento	
Inicio de labores		jefe inmediato	
fecha de inducción		responsable de la inducción	
2. Descripción de actividades de inducción y entrenamiento			
Fecha de actividad	Horario de actividad	Descripción de actividad	firma responsable de la actividad
3. Evaluación por parte del nuevo integrante			
Aspectos a evaluar	si	no	amplié si considera necesario
¿Sabe cuáles son los días y formas de pago?			
¿Sabe cuáles son los horarios de su área de trabajo?			
¿Le entregaron las herramientas para la realización de sus labores?			
¿Le explicaron sobre las actividades que realiza el departamento?			
¿Le indicaron sus atribuciones?			
¿Fueron resueltas sus dudas o consultas que surgían sobre sus actividades?			
_____ firma del colaborador firma Jefe Inmediato			Fecha recibido departamento RR.HH

Fuente: elaboración propia abril 2015

3.7 Presupuesto de la propuesta

Esta propuesta está realizada con el propósito de poder mejorar el proceso de inserción de personas a la empresa, por tal razón es importante optimizar todos los recursos durante el proceso de reclutamiento, selección e inducción.

El recurso económico es uno de los factores a la cual toda propuesta es considera como la más importante por lo tanto en el siguiente presupuesto se especifican los costos que se incurren al implementar los procesos de reclutamiento tanto interno como externo.

A continuación se detallan posibles escenarios en la cual se exponen de forma breve casos en los que se solicite llenar una vacante y con la implementación de la propuesta se pueda presentar el presupuesto detallado para el proceso de reclutamiento, selección e inducción por cada escenario.

Para poder calcular el costo que se invierta en cada paso que realiza ya sea el jefe de tienda o el jefe de recursos humano se determinó en base a calculo hora-hombre.

Formula:

$$\text{H-H: salario mensual/ cantidad de horas trabajadas al mes/} \\ \text{cantidad de hombre por puesto}$$

En base a la formula anteriormente mencionada se presenta un cuadro con el valor por hora de los puesto de jefe de recursos humanos y jefe de tienda.

Debido a que no se puedo obtener el salario exacto de cada puesto se realiza los cálculos con datos aproximados, información obtenida de la jefatura de recursos humanos.

Para el cálculo de las horas trabajas se determinó en base a 8 horas diarias multiplicado por 25 días laborados.

Tabla 9
Calculo Costo hora- hombre

Puesto	Salario mensual	Horas trabajas	Personas por puesto	Costo hora -hombre
Jefe de recursos humanos	Q. 7,000.00	200	1	Q 35.00
Jefe de tienda	Q 5,500.00	200	1	Q 27.50

ESCENARIO 1

Como primer paso se es enviado a la coordinación de recursos humanos el requerimiento de personal con el formato presentado en esta propuesta, así mismo el descriptor de puesto, en este escenario la vacante es del puesto de cajero de tienda. Se utilizara el reclutamiento interno por lo cual se utiliza la promoción interna, se es anunciada la plaza por medio del comunicado propuesto, a la cual los empleados pueden conocer los requerimientos y las responsabilidades de la plaza vacante.

Un vendedor con aspiraciones a tener crecimiento laboral dentro de la empresa se presenta con el jefe de tienda, este le informa que debe realizar exámenes de conocimientos básicos y numéricos, además de la entrevista final con el jefe de tienda donde se encuentre la vacante.

De ser satisfactorios los exámenes y pruebas, además de la aprobación del jefe de tienda sobre el aspirante a la plaza vacante el siguiente paso es la inducción al departamento y al puesto de trabajo, donde le son asignados sus responsabilidades y todo material físico a utilizar.

Tabla 10
Presupuesto escenario 1

Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo
Reclutamiento	Requerimiento de personal	Jefe de tienda	1 hora	Q 27.50
	Selección de fuente de Reclutamiento interno, Promoción interna	Jefe de recursos humanos	2 horas	Q 70.00
	Impresión de boletín de la vacante, un boletín por cada punto de venta	Jefe de recursos humanos	3 hora	Q 105.00
Selección	Recepción y revisión de Curriculas	Jefe de recursos humanos	1 días	Q 280.00
	Someter al o los candidatos calificados a las pruebas asignadas para la plaza y se esperan los resultados (2 personas máximo)	Jefe de recursos humanos	2 días	Q 560.00
	Se realiza la entrevista final con el jefe del punto de venta donde se realizó el	Jefe de tienda	1 días	Q 220.00

	requerimiento de personal			
	Recontratación de la personas seleccionada con las prestaciones que se ofrece por la plaza vacante	Jefe de recursos humanos	½ día	Q 140.00
Inducción	Inducción al punto de venta y al puesto ocupar con la entrega de equipo de trabajo	Jefe de tienda	3 días	Q 660.00
Total				Q 2,062.50

Elaboración propia, noviembre 2015

ESCENARIOS 2

La vacante a cubrir es un vendedor, el jefe de tienda envía la requisición de personal a la coordinación de recursos humanos. La fuente de reclutamiento a utilizar será la externa, para ser más específicos se utilizará la técnica de referidos.

La plaza es anunciada a todos los colaboradores informándoles que pueden referir a un amigo o familiar, aquel colaborador que informe que tiene a una persona para referir por la plaza vacante se le brinda una hoja con el formato de referidos para que pueda dar la información solicitada para contactar a la persona.

Inicia todo el proceso de selección propuesto paso a paso, y al momento de tener a la personas con las características y habilidades más apegadas al perfil se le es contratada e inicia el proceso completo de inducción.

Tabla 11
Presupuesto escenario 2

Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo
Reclutamiento	requerimiento de personal	Jefe de tienda	1 hora	Q27.50
	Reclutamiento externo, técnica de referidos	Jefe de recursos humano	2 horas	Q70.00
	Boletín para informar la plaza vacante, un boletín por punto de venta	Jefe de recursos humanos	2 horas	Q70.00
	entrega y recepción de boleta con información del referido	Jefe de tienda	4 horas	Q110.00
Selección	Selección de posibles candidatos	Jefe de recursos humanos	3 horas	Q105.00
	Contactar a los posibles candidatos	Jefe de recursos humanos	2 horas	Q70.00

	Recepción de Curriculas y entrevista inicial	Jefe de recursos humanos	2 días	Q560.00
	Someter al o los candidatos calificados a las pruebas asignadas para la plaza y se esperan los resultados (2 personas máximo)	Jefe de recursos humanos	3 días	Q840.00
	Aplicación de prueba de realización	Jefe de tienda	2 horas	Q55.00
	Entrevista Final a los candidatos, responsabilidad del jefe de tienda	Jefe de tienda	2 horas	Q55.00
	Completar expediente con la documentación correspondiente	Jefe de recursos humanos	3 días	Q105.00
	Contracción del nuevo colaborador	Jefe de recursos humanos	3 horas	Q105.00
Inducción	Inducción a la empresa, entrega del manual de inducción	Jefe de recursos humanos	1 día	Q280.00
	Inducción al	Jefe de tienda	1 día	Q220.00

	departamento, punto de venta			
	Inducción al puesto de trabajo, asignación de responsabilidades y entrega de equipo de trabajo	Jefe de tienda	2 días	Q440.00
Total				Q 3,112.5

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2015

ESCENARIO 3

El gerente general solicita con una requisición de personal un jefe de ventas o jefe de tienda a la coordinación de recursos humanos, debido a la complejidad y al alto grado de responsabilidad se utilizara para el proceso de reclutamiento y parte del proceso de selección la contratación de Outsourcing para dichos procesos.

La empresa de Outsourcing se encarga de enviar dos candidatos que han sido previamente evaluados y que se apeguen a las especificaciones del perfil de puesto.

El gerente general es el responsable de realizar la entrevista final a ambos candidatos para después tomar la decisión final de cuál de los dos aspirantes tiene el perfil más adecuado para la vacante.

Posteriormente a seleccionar a la persona a ocupar la plaza vacante el siguiente paso es la inducción, como nuevo colaborador la inducción debe ser a la empresa, departamento y al puesto.

A continuación se presenta el costo para este escenario

Tabla 12
Presupuesto escenario 3

Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo	Costo
Reclutamiento	Requerimiento de personal	Jefe de tienda	1 hora	Q27.50
	Reclutamiento externo, Outsourcing	Jefe de recursos humanos	1 horas	Q35.00
	Contactar a la empresa que brinde el servicio Outsourcing	Jefe de recursos humanos	2 horas	Q70.00
	Envío del descriptor de puesto	Jefe de recurso humanos	1 hora	Q35.00
	Reclutamiento y preselección por parte de la empresa Outsourcing	Jefe de recursos humanos	5 días hábiles	Q4,500.00
Selección	Análisis de los resultados recibidos de dos posibles candidatos	Jefe de recursos humanos	6 horas	Q210.00
	Entrevista final	Jefe de tienda	1 días	Q220.00

	Selección del candidato idóneo para el puesto vacante	Jefe de tienda	1 día	Q220.00
	Completar expediente con la documentación correspondiente	Jefe de recursos humanos	3 horas	Q105.00
	Contracción del nuevo colaborador	Jefe de recursos humanos	1 días	Q280.00
Inducción	Inducción a la empresa, entrega del manual de inducción	Jefe de recursos humanos	3 horas	Q105.00
	Inducción al departamento, punto de venta	Jefe de recursos humanos	2 días	Q560.00
	Inducción al puesto de trabajo, asignación de responsabilidades y entrega de equipo de trabajo	Jefe de recursos humanos	3 días	Q840.00
Total				Q7,207.50

Elaboración propia, noviembre 2015

3.8 Análisis costo-beneficio de la propuesta en los procesos de reclutamiento, selección e inducción para el personal

Se ha realizado toda una investigación para proporcionar herramientas en los procesos de reclutamiento, selección e inducción para la empresa distribuidora y comercializadora de ropa, esta con el objetivo principal de que pueda tener el mejor talento humano posible para el logro de los objetivos organizacionales.

Dada la necesidad actual de contratar personal calificado y que se adapte a las características básicas de la empresa, se hace necesaria la inversión de los procesos dependiendo el caso, en esta propuesta se muestran tres tipos de escenarios, cada uno con su costo según las herramientas a utilizar, queda a disposición de la empresa la inversión según sea el caso.

Sin embargo se hace la anotación de que queda a disposición de la empresa hacer una mezcla o ajuste de las herramientas brindadas en esta propuesta, bajo la responsabilidad de la jefatura de recursos humanos quien puede orientar y dirigir los procesos en base a los recursos con los que cuenta la empresa.

Así mismo, disminuirá los costos por el elevado índice de rotación de personal, donde se deben tomar en cuenta costos de reclutamiento, selección e inducción como anuncios de periódicos, formularios utilizados, registro, documentación, integración, costos de desvinculación a la organización como indemnizaciones, vacaciones pendientes, entre otros.

No se obtuvo el costo actual por desvinculación de personal ni del costo de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal de la empresa distribuidora y comercializadora de ropa por lo que se recomienda comenzar a tener archivos históricos de costos propios de la empresa que ayuden a la toma de decisiones en el futuro. Todo proceso con lleva tiempo y costo por lo cual es

recomendable llevar un registro de cada paso en cada procesos así como la cantidad monetaria invertida.

Al llevar a la práctica la propuesta, contribuirá a que la empresa mantenga un registro de los costos en los procesos de reclutamiento, selección e inducción, además se disminuirá la rotación de personal, lo que contribuirá al incremento de las ventas siendo la plaza con más colaboradores y actividad principal de la empresa, y por ende se reflejará en las utilidades de la empresa.

Según el análisis efectuado, el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas es factible económicamente y además aportará beneficios no cuantificables, entre los que se mencionan:

- Satisfacción del cliente
- Identificación del nuevo colaborador con la organización
- Ahorro de tiempo

En definitiva, la presente propuesta aumentará las probabilidades de contratar a las personas idóneas que permitan alcanzar los objetivos y metas trazadas en la empresa distribuidora y comercializadora de ropa.

CONCLUSIONES

1. La falta de instrumentos, técnicas y herramientas en el proceso de reclutamiento, selección e inducción en la empresa distribuidora y comercializadora de ropa es la causa de la constante desvinculación de personas y al no aplicar las herramientas correctas en estos procesos aumentara el índice de rotación de personal actual de la empresa, esto implica un costo en lo que respecta a la desvinculación de personal y la nueva inserción de talento humano.
2. Es importante la aplicación de las adecuadas técnicas en el proceso de integración de personas creando proceso sistemático ajustado a las necesidades actuales de la empresa y objetivos de crecimiento, ya que en base a esas ellas se puede atraer al mejor talento, seleccionar a la persona adecuada e integrarlo de la forma eficaz.
3. La utilización de formatos prediseñados y su correcta aplicación en los procesos mencionados anteriormente ayudara a que se establezca un proceso sistematizado para contar con personas adecuada en el puesto adecuado. Estos formatos le permitirán detectar a la empresa la persona con el perfil más cercano al descriptor de puesto de cualquier plaza.
4. Realizar revisiones, cambios y mejoras a los actuales procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal le permitirá a la empresa distribuidora y comercializadora de ropa poder ser más eficientes y eficaz en la elección del adecuado talento humano que desarrolle las actividades de cada puesto de trabajo de forma exacta y precisa con resultados positivo y el logro de los objetivos organizaciones y el alcance de la misión.

RECOMENDACIONES

1. La empresa distribuidora y comercializadora de ropa debe analizar la propuesta presentada en este documento con el fin de poder reducir el índice de rotación de personal que tiene actualmente, considerar los beneficios que conlleva reducir este índice en la productividad y actividad principal de la empresa que son las ventas, debido a que la plaza con mayor número de colaboradores es la de vendedor. Por tal razón es importante tomar acciones que mejoren el proceso de inserción de persona y que estas sean ajustadas al entorno y giro de negocio de la empresa.
2. Es necesario apropiarse a la persona adecuada al puesto adecuado, dicha persona debe cumplir con las características y habilidades que requiera el puesto de trabajo, esto con el objetivo que pueda permanecer y desarrollarse dentro de la empresa, evitando constata salidas de personal y la búsqueda de personas para suplir el puesto o plaza vacante
3. Los formatos presentados en este documento deben ser manejados y manipulados por personas con previos conocimiento al proceso de inserción de personal para su correcta aplicación y cumplan con el objetivo por el que fueron diseñados; estos están ajustados a la empresa como herramientas usables en los procesos de reclutamiento, selección e inducción para captar el mejor talento humano.
4. Se debe realizar revisiones y actualizaciones de los procesos que conlleva la inserción de talento humano, utilizar novedosas y útiles herramientas en la atracción de talento, en la selección de la persona correcta y la integración efectiva de un nuevo colaborador.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Editorial McGrawHill, México 2009. 575 págs.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, octava edición Editorial McGrawHill, México 2009. 500 págs.
3. Franklin Fincowsky, Enrique B y Krieger, Mario José, Comportamiento Organizacional, Editorail Person Educación, México 2011, 568 págs.
4. Gómez Luis R. Balkink DavidB., Gestión de recursos humanos (5.edc.), Person Educación, S.A. Madrid 2008. 816págs.
5. Hernadez Ganica Clotilde, Maubert Viveros Claudio. Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson, México 2009, paginas 504
6. Mondy, R. Wayne, Administración de recursos humano, Pearson educación 2010, 512 págs.
7. Susan E. Jacson, John W.Slocum, Jr. Administración un enfoque basado en competencias, Thomson, 10ª. Edición. 540 págs.
8. Welsch, Glenn A. y Cols. Presupuestos, planificación y control. Person educación, México, 2005. 496 págs.

E-GRAFÍA

9. <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/>
10. <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
11. http://humansmart.com.mx/1024671_7-pruebas-psicometricas-para-la-seleccion-y-reclutamiento-de-personal--pruebas--test--examenes-personalidad.html
12. <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas.htm>
13. <http://www.apsicat.com/serviciosrh/perfil-y-descripcion-de-puesto.html>
14. http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-textil-sobre_493340/

ANEXOS

ANEXO 1

Manual de Inducción

¡BIENVENIDO!

En (nombre de la empresa) queremos darte la más cordial bienvenida y desearte éxitos en las labores que desempeñarás junto a nuestro equipo de trabajo.

Ahora eres parte de esta empresa que cuenta con personas con grandes talentos y habilidades al igual que tú, es por ello que fuiste elegido para ser pieza fundamental de esta tu empresa.

Creemos en nuestro personal para el desarrollo y crecimiento de la empresa y de la misma manera estamos comprometidos para que tú también puedas desarrollarte y alcanzar tus metas.

Esta es una organización construida con bases sólidas de valores y principios éticos, confiamos en tu persona para poder mantener estas cualidades que nos caracterizan dentro del mercado de la distribución y comercialización de ropa.

Este manual de bienvenida, tiene el propósito de guiar tu inducción de forma clara, entendible y completa; para que desarrolles con éxitos las actividades dentro de la empresa. No dudes en consultarnos cualquier duda o inquietud que tengas.

¡Ya eres uno de los nuestro!

Atentamente,

(Firma)

Gerencia General

HISTORIA DE LA EMPRESA

(Nombre de la empresa) se inició en el año de 1995 con un pequeño punto de venta ubicado en la zona 11 de la ciudad capital, en sus inicios mantuvo relaciones con fabricantes de ropa nacional con lo



cual pudo abrirse paso en el comercio y distribución de ropa en los estilos para damas y caballeros.

Con la rápida agudeza en el comercio y la distribución de ropa por parte del propietario junto con el equipo de trabajo que laboraba en ese momento, dio paso a la apertura de nuevos puntos de ventas en diferentes zonas de la ciudad capital. De la misma manera la formulación de correctas estrategias en lo que respecta a la distribución y comercialización de ropa provocó el crecimiento de talento humano.

Con la apertura de nuevos puntos de ventas en lugares estratégicos y con el crecimiento en el comercio de ropa, la empresa tuvo la oportunidad de comenzar relaciones comerciales con otro país y así poder iniciar con la importación de ropa en los diferentes estilos y precios al alcance de la economía de la población guatemalteca, hoy cuenta con 19 años en la distribución y comercialización con 8 tiendas ubicadas en la ciudad capital.

MISIÓN

Somos una empresa líder en la distribución y comercialización de ropa para damas, caballeros y niños, con prendas de fabricantes nacionales e internacionales con diseños vanguardistas, buscando siempre calidad y precios accesibles al alcance de nuestros consumidores.



VISIÓN



nuestro equipo de trabajo.

Ser una empresa de prestigio y de reconocimiento nacional en el desarrollo económico y social con la distribución y comercialización de ropa, creando oportunidades de crecimiento y desarrollo a

VALORES

- Responsabilidad: sobre nuestros actos y decisiones, reconociendo que toda acción con lleva a un resultado dentro y fuera de la empresa
- Integridad: Transparencia en todo lo que hacemos y para quien lo hacemos, mostrando confianza y credibilidad de nuestros actos
- Espíritu Trabajo en equipo: idea enfocada y transmitida a todo aquel que intervenga con la empresa para nuestro objetivo principal, servir y satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- Lealtad: sentido de pertenencia que cada uno de los colaboradores debe reflejar y fomentar
- Espíritu Servicio al cliente: todas las acciones que provoquen la satisfacción de nuestros clientes cuando estén dentro y fuera de la empresa.



OBJETIVO GENERAL

Extender las operaciones de la empresa en un 25% para el periodo 2016-2017 proveyendo productos de calidad y de precios accesibles en la distribución y comercialización de ropa para todo tipo de consumidor, logrando una mayor rentabilidad y participación en el mercado siendo una empresa reconocida a nivel nacional.

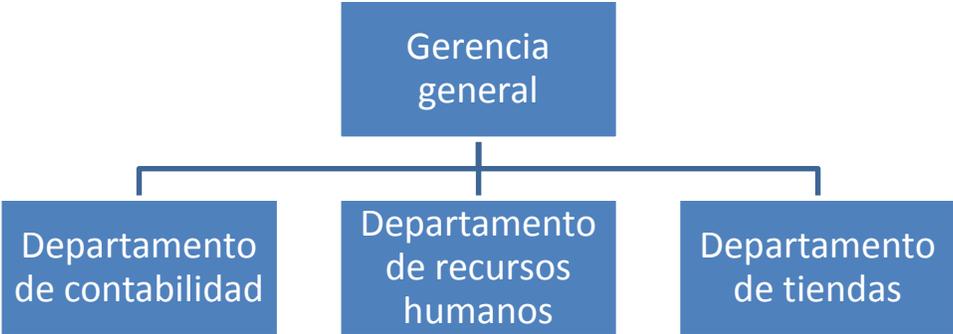
OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar las ventas por tienda en un 10 % semestralmente durante el periodo 2016-2017, ofreciendo variedad en estilos tallas y diversidad en precios.
- La apertura de dos puntos de venta ubicados estratégicamente en zonas de la ciudad capital para aumentar la participación en el mercado de distribución y comercialización de ropa.
- Proveer y mantener en un 100 % el capital humano en cada una las tiendas para operar de manera eficaz y eficiente, proveyendo de capital humano capacitado y entrenado.
- Cumplir con el 100% todas las regulaciones establecidas por la ley para comercializar y distribuir ropa en los lugares donde se opera, así como, mantener actualizada las obligaciones legales y tributarias de la empresa para el periodo fiscal 2016-2017

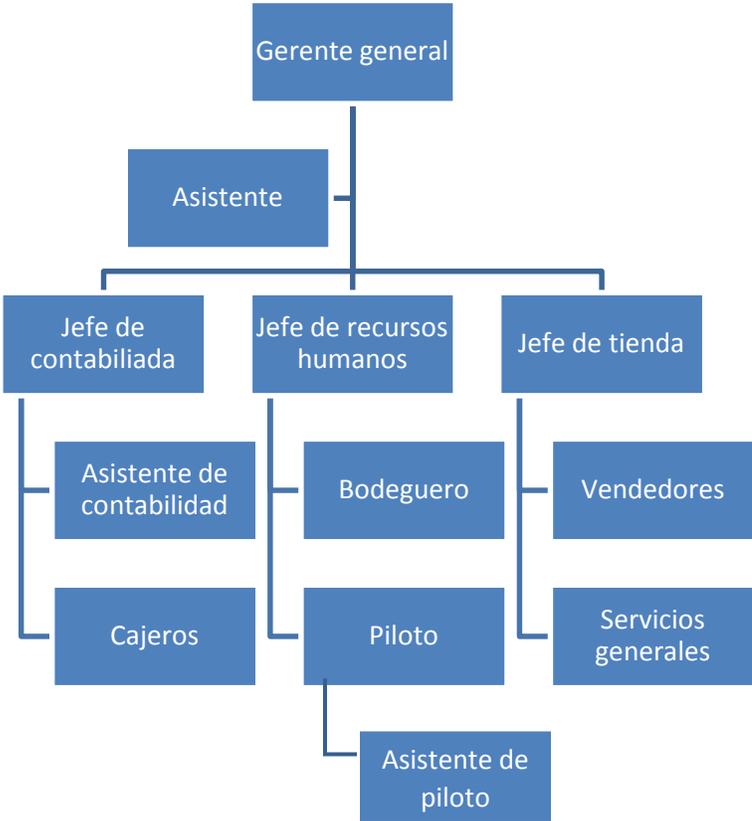


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama general de la empresa



Organigrama nominal de la empresa





PRODUCTOS QUE DISTRIBUIMOS Y COMERCIALIZAMOS

Distribuimos y comercializamos ropa para damas, caballeros y niños, en estilos y diseños de moda actual y comercial, además de contar con ropa de corte tradicional y conservadora.

Contamos con ropa de fabricantes nacionales en todos los estilos, tallas y colores aportando con el crecimiento y desarrollo de la economía guatemalteca, creyendo y confiando en la calidad en la confección de los productos nacionales.

Como parte de la variación en productos ofrecemos ropa importada de Panamá con las mejores marcas reconocidas a nivel mundial, cubrimos la demanda de nuestros consumidores según sus gustos, preferencias y deseos.



Distribuimos y comercializamos ropa al por mayor cubrimos pedidos a clientes provenientes de los departamentos brindándoles precios especial dependiendo la cantidad o el número de prendas que adquiera. Se debe consultar al jefe de tienda por promociones o precios especiales a nuestros consumidores frecuentes.

No obstante atendemos a toda aquella personas que deseo comprar una sola prenda o un conjunto, se debe brindar la misma atención y servicio de calidad sin importar el volumen de productos que adquiera.



UBICACIONES PUNTOS DE VENTAS



La empresa cuenta con 8 puntos de ventas comúnmente llamadas tiendas, estas están ubicadas de las siguientes zonas:

No. De tiendas	Zona
3	Zona 11
2	Zona 1
1	Zona 3
1	Zona 6
1	Zona 7

Dentro de cada tienda se encuentra ubicado un espacio de bodega para almacenar ropa con el propósito de mantener variedad en cada punto de venta. Sin embargo se mantiene constante comunicación entre las tiendas para reabastecer o cubrir pedidos para la satisfacción de nuestros clientes.

CONDICIONES DE TRABAJO

Jornada de trabajo

Varían de acuerdo con la posición que se ocupa en la organización. A continuación se muestran las jornadas que aplican para los colaboradores:



Administrativos:

De lunes a viernes de 8:00 a 18:00 con una hora de almuerzo.

Operativos y jefes de tienda:

Jornada de Lunes a Domingo con derecho a descansar dos días, un día entre semana y un día en fin de semana, estos serán coordinados por el jefe de tienda.

Horario de lunes a sábados de 9:00 a 19:00, domingos 10:00 a 18:00

Asuetos

De acuerdo con el Artículo 127 del Código de Trabajo son días de asueto con goce de salario para los trabajadores, los siguientes días:

El 1º. de enero; el Jueves, Viernes y Sábado Santos; el 1º. de mayo, el 30 de junio, el de septiembre, el 20 de octubre, el 1º. de noviembre; el 24 de diciembre medio día, a partir de las doce horas; el 25 de diciembre; el 31 de diciembre, medio día, a partir de las doce horas, y el día de la festividad de la localidad.

Para los colaboradores de nivel operativo y jefe de tienda se recalendrarán las fechas para gozar de estos días de descanso establecidos por la ley, debido al giro del negocio, es un compromiso para nosotros otorgarles este derechos ajustados a los objetivos de la empresa.

La organización por su parte, notificará a sus colaboradores, cuando decida conceder permisos adicionales, con goce de salario



Permisos de trabajo

Los permisos para ausentarte de tus labores, deben ser justificados y solicitados con antelación a tu jefe inmediato por escrito, para que pueda coordinar tu ausencia. Las ausencias por enfermedad, deben justificarse con certificación médica. La ley contempla las siguientes ausencias: Fallecimiento de familiares: 3 días hábiles con goce de salario, por muerte de padres, hermanos, cónyuge e hijos. Matrimonio: 5 días hábiles. Nacimiento de un hijo: 2 días hábiles.

Código de vestir

La empresa no impone uniforme por lo cual queda a discreción de los colaboradores la vestimenta que deseen utilizar evitando ropas ceñidas, escotes pronunciados, prendas informales como playeras y pantalonetas, uso de colores estridentes, accesorios extravagantes o toda aquella prenda que perjudique la imagen de la empresa



DESCRIPCIÓN DE TU PUESTO DE TRABAJO

Para la inducción a tu puesto de trabajo, tu jefe inmediato iniciará presentándote la descripción funcional de tu puesto de trabajo.

Te indicara de forma verbal y escrita las tareas a desarrollar en tu puesto de trabajo, existe un documento el cual es un descriptor de puesto por cada puesto, se te será presentado el que corresponde a tu plaza para que puedas comprender todas la actividades que deberás realizar así como tus

responsabilidades y los bienes materiales, monetarios y físicos que están bajo tu cargo.

Te recomendamos que profundices en cada aspecto, de forma tal que cuentes con amplia información sobre cada tema y aclares tus dudas, sobre tu puesto de trabajo.



¡Somos una empresa, somos crecimiento y desarrollo, somos excelencia y calidad, SOMOS UN MISMO EQUIPO!

