

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Hacia la libertad por la cultura

**“DISEÑO DE UNA GUÍA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO
PARA LA VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS CAPILARES EN LA
EMPRESA CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.”**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:
GUSTAVO ADOLFO CASTILLO SIGARÁN
KAREN GUADALUPE SANTAMARÍA MELÉNDEZ
MARIO SAÚL CORTEZ TORRES**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DOCENTE DIRECTOR:
LIC. PABLO ALBERTO VAQUERANO GRANADOS**

SEPTIEMBRE DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA: DRA. MARÍA ISABEL RODRÍGUEZ

SECRETARIA GENERAL: LICDA. ALICIA MARGARITA RIVAS DE RECINOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: LIC. EMILIO RECINOS FUENTES

VICEDECANO: LIC. ROGER ARIAS

SECRETARIA: LICDA. VILMA YOLANDA VÁSQUEZ DE DEL CID

COORDINADOR DE SEMINARIO: LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE OBSERVADOR: LIC. ABRAHAM VÁSQUEZ

DOCENTE DIRECTOR: LIC. PABLO ALBERTO VAQUERANO GRANADOS

SEPTIEMBRE DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

“Bienaventurado el hombre que halla la sabiduría, Y que obtiene la inteligencia; Porque su ganancia es mejor que la ganancia de la plata, Y sus frutos más que el oro fino.”

Proverbios 3:13,14

A **Dios** todo poderoso, por haberme regalado la sabiduría, la inteligencia, por iluminar mi mente y guiar mi camino, por estar conmigo en todo momento, por darme la fortaleza y tolerancia necesaria y por haber abierto puertas que facilitarían el logro de mis anhelados sueños por todo lo que has hecho y harás GRACIAS.

A MIS PADRES: José Celauro Castillo y Pedrina Sigarán de Castillo, por ser mis mayores fuentes de inspiración, gracias por sus oraciones, por todos sus sacrificios, por todos sus consejos, por su comprensión, su confianza, su abnegación y ayuda incondicional y sobre todo porque siempre van a ser mis padres y que Dios los colme de muchas bendiciones sobre todo de salud.

A mi hermana por todo su apoyo moral en los momentos difíciles gracias.

A mi mayor tesoro **mi madre Luz del Carmen Torres de Cortez**, gracias madre este logro no hubiera sido posible sin ti, gracias por el amor, consejos y regaños que sirvieron para poder llegar hasta aquí gracias por ser mi madre, a mi gran orgullo **mi padre Julio César Cortez**, aquí está lo que siembras cada día en mí, mucho esfuerzo y lucha con valores, gracias papá, los amo y de ustedes es también este triunfo.

A mis hermanos Caro y Ronald por estar ahí conmigo y compartir alegrías, enojos, tristezas, Gracias por todo los amo mucho.

Gracias Dios por darme unos padres tan excepcionales como los que tengo, por demostrarnos que a pesar de todas las dificultades que hemos atravesado somos y seguiremos siendo una familia unida. Gracias **papá Carlos Santamaría**, por ser el hombre más importante de mi vida, por enseñarme que uno se tiene que entregar a los demás sin esperar nada a cambio. A ti **mamá** te admiro por todo lo que lograste hacer de mi y de mis hermanas, por enseñarnos a valorarnos.

Creo que no le puedo pedir más a Dios pero si les puedo decir que ustedes son el eje de mi vida y que sin ustedes y su apoyo no hubiese podido lograr este triunfo.

Agradecimientos especiales al **Lic. Pablo Vaquerano**, por ser un verdadero guía y además compañero en la realización de nuestro trabajo, gracias por toda la paciencia y ayuda, mil gracias.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA EL DISEÑO DE UNA GUÍA PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO PARA LA VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS CAPILARES EN LA EMPRESA CLÍO COSMETIC, S.A. DE C.V.

1. ASPECTO GENERAL DE LA EMPRESA CLÍO COSMETIC, S.A.	12
1.1 Antecedentes.....	12
1.2 Organización.....	13
1.3 Misión	15
1.4 Visión.....	15
1.5 Marco Legal.....	15
Art. 3 El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración	18
2. CONCEPTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR EL DISEÑO DE UNA GUÍA TÉCNICA.....	18
2.1 Planeación	18
2.1.1 Misión.....	19
2.1.2 Visión.	20
2.1.3 Objetivos.	21
2.1.4 Estrategia	22
2.1.5 Política.	23
2.1.6 Procedimiento	24
2.1.7 Seguimiento.	24
3. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	25
3.1. Administración de Recursos Humanos.....	25
a. Antecedentes.	25
b. Definiciones Administración de personal.....	28
c. Importancia.....	29
d. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....	30
3.2. Dotación de Recursos Humanos.....	31
a. Reclutamiento de Personal.	31
b. Selección de Personal.....	36
c. Contratación.	39
d. Inducción.....	40
e. Entrenamiento.....	41
4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.	42
5. ANÁLISIS FODA	43

ESQUEMA DE ANALISIS FODA.....	44
LA MATRIZ FODA.	45

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.”

6. IMPORTANCIA	47
7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
7.1. General.....	48
7.2. Específicos	48
8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	49
a. Análisis	49
b. Síntesis.....	49
8.1. Fuentes de Información.	50
8.2 Tipo de investigación.	50
8.3 Técnicas de recopilación de la información.	51
8.4 Prueba Piloto	51
8.5 Ámbito de la Investigación.	52
8.6. Instrumento de recopilación de la información.....	52
8.7. Determinación del Universo y Muestra.	53
9. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.	53
10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.	69
10.1 Estrategias	69
10.1.1. Estrategias de reclutamiento de personal	69
10.1.2. Estrategias de selección de personal	69
10.1.3. Estrategias de contratación de personal.....	70
10.1.5. Programas de capacitación al personal.....	70
10.1.6. Procedimientos para selección de personal	71
10.1.7. Política.....	71
11. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	72
11.1. Fortalezas.....	72
11.2. Debilidades	72
11.3. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.....	73
11.3.1. Amenazas.....	73
11.3.2 Oportunidades	73
12. CONCLUSIONES.....	74
13. RECOMENDACIONES	75

CAPÍTULO III

“DISEÑO DE UNA GUÍA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO PARA LA VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS CAPILARES EN LA EMPRESA CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.”

14. CRUCE DE VARIABLES FODA.....	77
INTRODUCCIÓN	79
15. OBJETIVOS DE LA GUÍA	80
15.1 GENERAL:.....	80
15.2 ESPECÍFICOS:.....	80

16. POLÍTICAS DE LA GUÍA.....	81
16.1. GENERAL:.....	81
16.2. ESPECÍFICAS:	81
17. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA GUÍA (Flujogramas).....	83
18. PROCESO DE RECLUTAMIENTO	85
18.1 Políticas sobre situación del personal.....	86
18.2 Cobertura de plazas vacantes.	86
19. PASOS DEL RECLUTAMIENTO	86
19.1 Paso 1: Identificación de la vacante.	86
19.2 Paso 2: Análisis de la vacante.	87
19.3 Paso 3: Requisición de personal.	87
19.4 Paso 4: Utilización de las fuentes de reclutamiento.....	87
19.5 Paso 5: Utilización de los medios de reclutamiento.....	88
19.6 Paso 6: Revisión y Selección Curricular inicial.	89
20. PROCESO DE SELECCIÓN.....	90
20.1 Paso 1: Realización de Entrevista Preliminar	90
20.2 Paso 2: Aplicación de Pruebas	91
20.2.1 Pruebas de conocimiento o de capacidad.....	91
El inventario de la personalidad de los vendedores (IPV).....	92
20.2.2 Pruebas de Personalidad.	97
Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon (PPG-IPG)	97
20.3 Paso 3: Realización de Entrevista de Selección. (Ver anexo)	103
20.4 Paso 4: Informe de la Entrevista de selección	105
20.5 Paso 5: Entrega de Formulario de solicitud de empleo.....	106
20.6 Paso 6: Investigación de los antecedentes de los candidatos.....	106
20.7 Paso 7: Decisión Final	107
20.8 Paso 8: Examen medico de admisión.....	107
21. PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	109
22. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	110
22.1 Objetivos.....	111
22.2 Actividades a Realizar	111
22.3 Recursos.....	112
22.4 Presupuesto de Implementación de la Guía de Contratación.....	113
23. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	113
23.1 Evaluación.	113
23.2 Seguimiento.....	113
BIBLIOGRAFÍA	114

ANEXOS

RESUMEN

Las organizaciones modernas constituyen la innovación mas importante de nuestra era porque de su éxito o fracaso depende el bienestar de todos los habitantes del planeta. Las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos para poner en práctica sus estrategias. Pese a esto, un elemento central de toda estrategia, y del uso de cualquier recurso, lo constituyen los empleados que preparan y llevan a cabo la estrategia.

Puesto en términos sencillos, la forma en que una organización obtenga, mantenga y retenga sus recursos humanos es un factor decisivo para su éxito o fracaso.

En este trabajo se presenta la propuesta del Diseño de una guía de contratación de personal técnico para la venta directa de productos capilares en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V.

El objetivo principal de la investigación es contribuir al fortalecimiento de la eficiencia de un proceso de contratación, a través del reclutamiento de personal idóneo; tomando en cuenta el cumplimiento de requisitos esenciales con los que pueda contar el puesto. Por lo tanto, se hace de mucha importancia contar con una herramienta técnica que facilite esté proceso, el cual pueda reflejar resultados favorables a la empresa en cumplimiento de objetivos. Es por ello que hoy más que nunca es atractivo y conveniente el uso de métodos que permitan hacer un mejor aprovechamiento de los escasos recursos con que se cuenta, entonces, es uno de los objetivos de este trabajo el presentarlo a las autoridades de la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V.

Para la elaboración de la propuesta de esta Guía se realizó una investigación bibliográfica y de campo. Se consultó con personas especializadas en el tema; se realizaron entrevistas con el personal y el Gerente General, y se efectuó una encuesta que abarcó a todo el

personal de ventas. La tabulación de los resultados se realizó mediante frecuencias absolutas, para el análisis posterior de las mismas.

El documento está dividido en capítulos, los cuales cada uno ha sido encaminado a explicar aspectos diferentes del tema; se hace referencia al marco teórico, así como información básica respecto al funcionamiento de la organización. Además, se refiere al análisis de la situación actual sobre el proceso de contratación de personal con que cuenta la empresa. Pero la idea fundamental es que se propone el “Diseño de una guía de contratación de personal técnico para la venta directa de productos capilares en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V.” Siendo esta la herramienta necesaria que tendrá la compañía para adoptar el personal técnico idóneo y capaz para desarrollar las actividades que la empresa demande, según su perspectiva de expansión al interior del país, con lo cual permitirá posicionarse como una empresa líder en la distribución de productos capilares y tintes de cabello en la región.

INTRODUCCIÓN.

La administración es una ciencia compleja por sus múltiples usos dentro de una organización, esta es fácil de comprender si se describe como una serie de partes por separado, las cuales forman el proceso administrativo: Planeación, organización, Integración de personal, dirección y control; por medio de estos pasos se procura hacer el correcto uso de los recursos humanos y materiales.

Dada la importancia de lo expuesto anteriormente, cabe mencionar que uno de los insumos principales con que cuenta la administración es el Humano y su integración a una estructura organizacional, por lo que esta investigación está enfocada al área de los Recursos Humanos, en la cual se propone el Diseño de una guía de contratación de personal técnico para la venta directa de productos capilares en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. Actualmente, la empresa carece de herramientas y técnicas administrativas orientadas a los Recursos Humanos específicamente a la hora del Reclutamiento y Selección de su personal, por lo que esta Guía podría hacer más eficiente el trabajo de la organización a la hora de solicitar nuevos aspirantes a sus puestos vacantes.

La investigación realizada está integrada por tres capítulos:

El primero de ellos presenta la teoría básica relacionada a los aspectos que conforman el trabajo, primero se habla de la administración de Recursos Humanos en donde se mencionan conceptos y políticas, luego se describe teoría relacionada al proceso de Reclutamiento; siguiendo con el proceso de Selección de personal y finalmente sus aspectos generales sobre la contratación.

El segundo capítulo constituye el diagnóstico sobre el proceso de contratación de personal con que actualmente cuenta la empresa; el cual adolece de muchas carencias, luego se da a conocer la metodología

empleada y la organización de datos, dando posteriormente una explicación de todos los datos obtenidos para que finalmente se presenten las conclusiones y recomendaciones al respecto.

El tercer capítulo está conformado por la parte crucial del trabajo, ya que en este apartado es donde se presenta el Diseño de una Guía de contratación de personal técnico para la venta directa de productos capilares en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. en el que se describen objetivos, políticas de la misma; así también se presenta la simbología utilizada, para luego dar una breve descripción de cada una de las fases que conlleva el proceso de Reclutamiento y Selección, con sus correspondientes flujogramas; así como también ejemplos de formatos a utilizar en los diferentes pasos de los procesos.

**“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA
EL DISEÑO DE UNA GUÍA PARA LA
CONTRATACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO
PARA LA VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS
CAPILARES EN LA EMPRESA CLÍO
COSMETICS, S.A. DE C.V.”**

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA PARA EL DISEÑO DE UNA GUÍA PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL TÉCNICO PARA LA VENTA DIRECTA DE PRODUCTOS CAPILARES EN LA EMPRESA CLÍO COSMETIC, S.A. DE C.V.

1. ASPECTO GENERAL DE LA EMPRESA CLÍO COSMETIC, S.A.

1.1 Antecedentes

La empresa ALFAPARF fue constituida legalmente en Milán, Italia, donde se encuentra ubicada su casa matriz, por Roberto Franchina, en 1980. Dirigiendo sus actividades específicamente al canal profesional de la peluquería desarrollando una completa gama de productos capilares bajo la marca comercial “ALFAPARF”.¹

Sus productos son comercializados por distribuidores y mayoristas en todo el mundo; el fundador asegura que “un buen distribuidor controla mejor el mercado local, conoce sus clientes y vende mejor sus productos”.

Actualmente ALFAPARF se distribuye en más de ochenta países en todo el mundo, sus productos son de alta calidad fruto de una investigación científica avanzada y de constante monitoreo de la evolución de la moda.

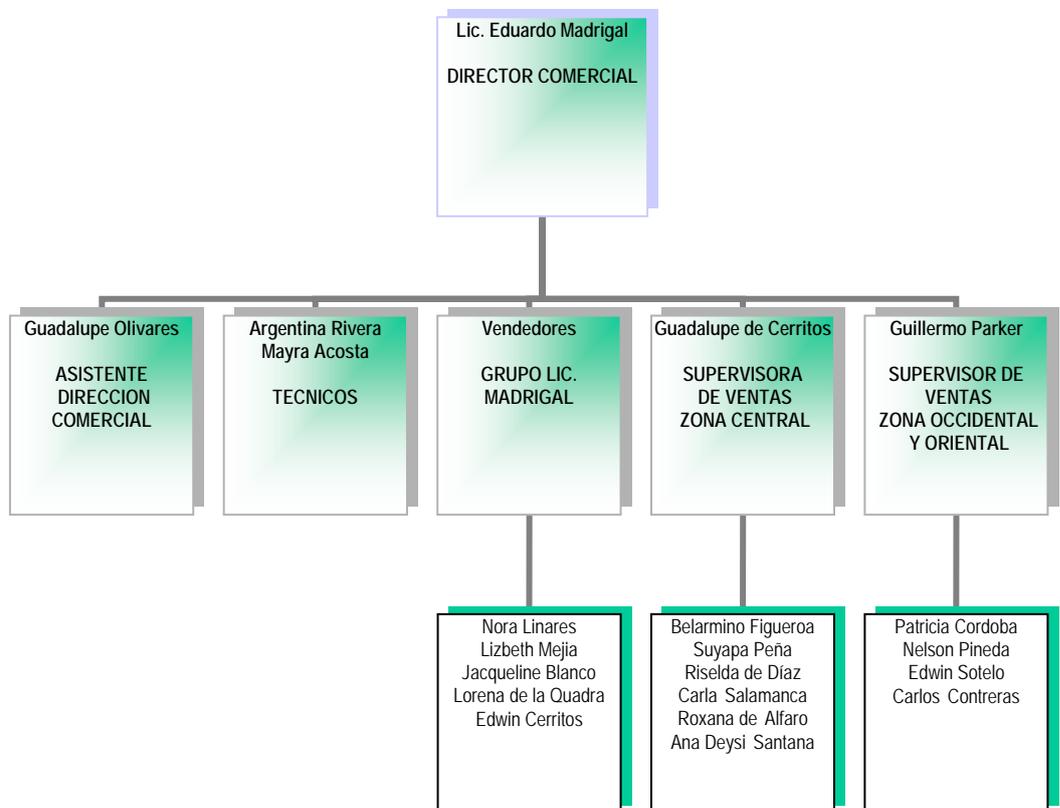
En El Salvador ALFAPARF es distribuida por la empresa que tiene como nombre CLIO COSMETIC, S.A. que siempre pertenece al fundador de la línea de productos capilares antes mencionado, esta empresa viene operando en nuestro país desde hace catorce años.

¹ Entrevista con el Gerente General de la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. en septiembre 2006. San Salvador, El Salvador.

Dicha empresa se encuentra ubicada en 71 Av. Norte No 315, Col. Escalón, Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, El Salvador.

1.2 Organización

- Organigrama actual de la empresa.²



² Gerente General de la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. en septiembre 2006. San Salvador, El Salvador.

- **Funciones principales según organigrama de la empresa:**

Director comercial:

1. Planear
2. Organizar
3. Dirigir
4. Controlar

Asistente de dirección comercial:

1. Apoyo a la gerencia
2. Atención al cliente
3. Organizar cartera

Técnicos:

1. Asesoría a salones de belleza.
2. Crear promociones a salones de belleza
3. Desarrollo de seminarios a nivel departamental.

Vendedores:

1. Vender y distribuir los productos capilares.
2. Buscar ampliar mercado.

Supervisores de venta:

1. Supervisar y coordinar grupo de vendedores.
2. Atender cartera de clientes propia (vip).

1.3 Misión

Destacar la belleza de las cabelleras de los usuarios de salones de belleza, mediante la línea completa de productos ALFAPARF, ofrecida con excelente servicio, precio y atención personalizada.

1.4 Visión

Llegar a ser líderes a nivel nacional en la distribución de productos capilares y tintes de cabello, posicionando la marca ALFAPARF a través de salones de belleza, atendidos por un eficiente equipo de vendedores, apoyados con soporte técnico especializado con el fin de buscar la satisfacción total de nuestros clientes.

1.5 Marco Legal.³

- Constitución de la República de El Salvador.

Según el artículo 22, “Toda persona está dispuesta a disponer de sus bienes de acuerdo y conforme a la ley”.

- Código de Trabajo.

En el Art. 1 del presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección segunda Capítulo II Título de la Constitución de la república de El Salvador.

³ Morán Méndez, Asociados. Leyes computarizadas. Año 2005.

Según el Art. 2 a) las disposiciones de este Código regulan: Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y b) Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semi-autónomas y sus trabajadores.

- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.(IVA)

El Art. 1 se refiere al impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

El Art. 2 dice que este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y la prestación, importación e internación de ciertos servicios.

- Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

Art. 1 El objeto de la presente Ley, es facilitar y asegurar la aplicación de las disposiciones de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones que regulan la afiliación de los trabajadores al Sistema de Ahorro para pensiones.

Art. 3 La afiliación es la relación jurídica que se establece entre una persona natural y una AFP. Esta relación jurídica origina derechos y obligaciones señalados en la Ley y sus Reglamentos, cuyos procedimientos se detallan en el presente Reglamento, así como en los Instructivos y demás normas que emita la Superintendencia, para dicho efecto.

Art. 4 La incorporación de los trabajadores dependientes e independientes al Sistema de Ahorro para pensiones.(SAP) y su afiliación a una Institución Administradora de Fondos de Pensiones.(AFP),se establecerá con la suscripción del Contrato de Afiliación, previa a la cual se tramitará el otorgamiento del Numero Único Previsional.(NUP)

La fecha de otorgamiento del contrato, determinará el momento a partir del cual rigen para los contratantes todos los derechos y obligaciones de conformidad a la Ley y sus Reglamentos.

Art. 9 Si transcurridos treinta días contados a partir del inicio de la relación de subordinación laboral, sin que el trabajador hubiere suscrito el contrato de afiliación con una AFP, el empleador deberá afiliarlo a la AFP en la que se encuentren afiliados el mayor número de sus trabajadores.

Es responsabilidad del empleador, sea ésta de carácter civil y/o administrativa, el incumplimiento a lo dispuesto en el Art. 9, asimismo, si valiéndose de su posición, ejerce presión sobre el trabajador para que no efectúe comunicación alguna, beneficiando así indebidamente a alguna AFP en particular.

Art. 23 Dentro del plazo de diez días hábiles contados a partir del día siguiente de recibido el NUP, la AFP procederá a remitir las copias del Contrato a sus respectivos destinatarios. Esta será responsable de la entrega oportuna de las copias del Contrato a sus respectivos destinatarios.

En los casos en que exista más de un empleador, la AFP estará obligada a notificar a cada uno de los empleadores tal circunstancia, entregando a cada uno de ellos una copia certificada del contrato.

- Ley del Seguro Social Y Reglamentos del Régimen General de Salud Y Riesgos Profesionales.

Art. 1 De acuerdo al Art.186 de la Constitución de la Republica de El Salvador, se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.

Art. 3 El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración

2. CONCEPTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR EL DISEÑO DE UNA GUÍA TÉCNICA

2.1 Planeación

La planeación de personal es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán las fuerzas laborales y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.⁴

Según Werther, Jr y Davis Keith la planeación de los recursos humanos es un actividad que conforme una empresa crezca, realiza diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro.⁵

⁴ Koontz, Harold y Heinz Wehrich; Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 11° edición, 1998 Pág.210

⁵ Werther, William B. Jr., Davis Keith; Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill 5° Edición, 2000. Pág 13

2.1.1 Misión.

Es considerada como un importante eslabón de la "cadena estratégica" de toda empresa u organización; por lo cual, es recomendable conocer cuál es su concepto básico, y mejor aún, cuáles son los distintos conceptos que se manejan hoy en día con el propósito de tener una visión más completa y aplicable del mismo.

Para Philip Kotler, afirma que la "misión o propósito es la razón de ser de la empresa, la cual, está constituida por cinco elementos, asimismo recomienda que un proyecto de misión debe definir los principales campos de competencia de la compañía, debe ser motivante, guiada por una visión, enfatizar las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 10 o 20 años.⁶

Finalmente, (y resulta conveniente tomarlo en cuenta) el Diccionario Enciclopédico Océano define el término misión como la "obra que una persona o colectividad se siente impelida a realizar".

La misión, está constituida por 5 elementos:

1. La historia de la empresa u organización.
2. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
3. El entorno de mercado.
4. Los recursos disponibles.
5. Las capacidades y/o competencias distintivas.

⁶ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

La misión debe tener la capacidad de "mover" a las personas (empleados, socios, clientes, proveedores) a ser parte activa de su razón de ser; para ello, debe definir los principales campos de competencia de la compañía, debe ser motivante, guiada por una visión, enfatizar en las principales políticas a las que la empresa quiere honrar y proporcionar a la compañía dirección durante los próximos 10 o 20 años.

2.1.2 Visión.

Responde a la crítica realizada al concepto de misión, entendida como un reflejo del funcionalismo estático de las organizaciones. Collins y Porras han presentado un modelo de visión que incluye dos elementos fundamentales: lo que se busca preservar (la ideología central) y lo que se busca cambiar (el futuro previsto).

La ideología central incluye una descripción de los valores y los propósitos centrales de la organización. El futuro previsto incluye la definición de objetivos a largo plazo (10-30 años) junto de una descripción vivida de cómo se alcanzarán, lo cual puede incluir estrategias o prácticas culturales y operativas. Los objetivos de largo plazo dependen de los propósitos y valores de una organización, sus competencias distintivas y sus indicadores de desempeño clave. Los objetivos pueden ser de cuatro tipos: lograr una meta ambiciosa, imitar una organización modelo, identificar un enemigo común que hay que defenderse, y conseguir una transformación interna.

Campbell y Nash, al contrastar los conceptos de misión y visión, indican que mientras la visión se refiere al futuro, la misión lo hace presente. Señalan que la misión es una explicación temporal de la identidad y ambición de las organizaciones; y la visión se asocia más con los objetivos de largo plazo, mientras que la misión se refiere

mas a la forma como la organización se dirige hoy (estándares de comportamiento) y su propósito.⁷

2.1.3 Objetivos.

Los propósitos de la Administración de Recursos Humanos derivan de la organización, ya que proporcionan las bases para orientar y dirigir las funciones a realizar por el personal.

Entre los cuales se mencionan los siguientes:⁸

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Finalmente estos objetivos se logran mediante el esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a su logro con eficiencia y eficacia, es decir, que a medida el personal aplique los objetivos que la administración persigue con ellos mismos, conseguirán una motivación y aprenderán diferentes habilidades en las tareas que se le sean asignadas y a su vez darán una satisfacción a la empresa.

En una empresa pequeña la Unidad de Recursos Humanos se ubicará en un tercer nivel dependiendo directamente del Gerente General.

⁷ <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Jungla%20de%20conceptos%20estrategicos%20Carlos%20Alcerreca.pdf>

⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pag.167

Por la naturaleza de sus funciones que son de igual magnitud de importancia que las del departamento de ventas, producción, y finanzas, deben de encontrarse en un mismo nivel, ya que si se encuentra en un nivel inferior los empleados la consideran como secundaria; de acuerdo a la naturaleza de la Unidad de Recursos Humanos solo podrá ejercer autoridad de staff, es decir podrá brindar asesoría acerca de los problemas y situaciones de Recursos Humanos.

2.1.4 Estrategia

Es la formulación, ejecución y evaluación de acción que permitirán que una organización logre sus objetivos

a) La formulación de la estrategia comprende:

- Establecimiento de la MISIÓN
- Análisis FODA
- Fijación de objetivos
- Desarrollo de estrategias alternas
- Análisis y elección de alternativas

b) La estrategia tiene necesariamente que incluir cuatro temas gerenciales.

1. Cómo responder a los cambios del ambiente empresarial.
2. Cómo distribuir a los recursos entre los diferentes negocios, actividades o unidades organizacionales.
3. Cómo competir en cada uno de los negocios en que la organización esta metida.
4. Dentro de cada línea de negocio, como dirigir cada una de las áreas funcionales y departamentos operativos para que apoyen las estrategia global de la organización.

2.1.5 Política.

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, filosofía y la cultura organizacional. Las políticas se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro le éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que puedan presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucione cada caso.⁹

⁹ Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 5° edición, 1999. Pág. 161

2.1.6 Procedimiento

Son los que detallan la forma exacta en que se deben de realizar determinadas actividades. Series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.¹⁰

2.1.7 Seguimiento.

Esta es una herramienta que trata sobre los principios básicos de la creación y usos de un sistema de seguimiento y evaluación para una organización. Este concepto explica, como planificarlos, como diseñar un sistema que te ayude a establecer un seguimiento y un proceso de evaluación que genere todo un conjunto funcional. Se centra en como se recopila la información necesaria, también realiza y trata de abordar algunos de los aspectos relacionados con la acción, sobre aquello que se ha aprendido.

El seguimiento te permite evaluar la calidad e impacto del trabajo en relación con el plan de acción y el plan estratégico. Para que el seguimiento sea valioso, tiene que haberse planificado de manera correcta.¹¹

¹⁰ Koonz, Harold y Heinz Wehrich; Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill, 11° Edición, 1998, Pag. 784

¹¹ <http://www.civicus.org/new/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

3. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

3.1. Administración de Recursos Humanos.

a. Antecedentes.

Desde que los líderes empezaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones de personal básicas, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva. No ha sido sino hasta comienzo del año 1890 que las funciones de la administración de personal, como la conocemos hoy, empezaron a surgir y a desarrollarse como áreas que requieren una atención formal y especializada.

- **Época Moderna.**¹²

Esta comenzó a finales del año de 1920, en la cual las primeras investigaciones fueron: El Campo de la conducta Humana, el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para dirigir al personal.

GEORGE ELTON MAYO, nacido en Adelaide, Australia del Sur el 26 de Diciembre de 1880, murió en Guilford, Surrey el 1 de Septiembre de 1949. Segundo de una familia colonial fue enviado en sus estudios a Gran Bretaña.

Enseñó lógica, filosofía y ética hasta que llegó a los Estados Unidos de América y empezó a realizar investigaciones industriales en 1922.

Estudió el efecto de descansos en la productividad del trabajador en varias firmas del ramo textil. Introdujo pausas regulares en el trabajo que se desarrollaba por los trabajadores que hacían girar los molinos de algodón y observó mejoras en la productividad de los mismos.

¹² Idem. Pag. 6

Esos descansos no fueron aceptados por los superiores que en ausencia de Elton Mayo hacían trabajar a sus inferiores sin dichas concesiones teniendo como resultado una caída de la productividad haciéndose patente la efectividad de las pausas o descansos introducidos por Mayo. De todos los estudios que realizó Elton Mayo, el más destacable es el que llevó a cabo en la Compañía Western Electric de Hawthorne.

Una famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo fue efectuada en la compañía Western Electric, entre 1924 y 1933. Con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de *Chicago* los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: el tipo de cuestión que habrían abordado Frederick Taylor y sus colegas.

Hasta la fecha los estudios se habían centrado en las relaciones mecánicas de la empresa y la vertiente sociológica de la misma no había sido prácticamente contemplada por los estudiosos de la administración y dirección de empresas. Aportó una política más humanista que debía contemplar las motivaciones del trabajador así como las reacciones de grupo a fin de obtener un mayor rendimiento de los trabajadores. Sus contribuciones son por tanto la introducción del campo de la sociología y la psicología en las ciencias del comportamiento en el trabajo.

A fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.

Estos estudios representaron un esfuerzo pionero que posteriormente llegó a ser denominado el campo de la ciencia del comportamiento, es decir, se empezó a escuchar la opinión de los empleados por lo tanto éste movimiento recalcó la importancia de los estados de ánimos de los empleados y alentó mayor participación y comunicación entre ellos.

A su vez la irrupción de las ciencias del comportamiento adoptan un campo mucho más amplio es decir le interesan los aspectos del medio ambiente laboral y sus efectos sobre la conducta de los empleados, particularmente en lo que respecta a la productividad.

Por lo tanto, dicha ciencia procura desarrollar mejores relaciones interpersonales mejorando las comunicaciones y creando un ambiente social que permita que cada miembro gane reconocimiento y satisfacción mediante sus contribuciones a la organización.

- **Época Actual.**

Los cambios drásticos en la tecnología, el crecimiento de la empresa, la aparición de sindicatos, el interés y la intervención del gobierno en todo lo relativo a los trabajadores dieron lugar a la creación y desarrollo de departamentos de personal en grandes compañías.

Hoy en día se ha ido convirtiendo poco a poco en la protagonista principal en la formulación de planes estratégicos. Los planes y estrategias de la organización están estrictamente vinculados a los planes y estrategias sobre los Recursos Humanos. Las estrategias de Recursos Humanos deben de reflejar con claridad las estrategias de la organización en todo lo que respecta al personal, a los beneficios y a la mejora de la calidad.

b. Definiciones Administración de personal.

Para tener un enfoque más amplio de la Administración de Personal, es necesario conocer las definiciones de la administración de recursos humanos según diferentes autores:

“la administración de recursos humanos es el proceso administrativo que permite el acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”¹³.

“Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo”¹⁴.

Al respecto, “la administración de recursos humanos se refiere a las políticas y prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o recursos humanos que competen a un puesto administrativo que incluyen: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Compensación y Evaluación”¹⁵.

Finalmente se concluye que la Administración de Recursos Humanos, no es más que solo el hecho de dirigir de la mejor manera posible al personal a través del proceso administrativo, en el cual toda organización lo que pretende es tener a las personas idóneas, es decir, que las empresas constantemente evalúan al capital intelectual a través del reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación, así mismo les permite tener una visión mas clara de todos los aspectos que el recurso humano puede

¹³ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trias. Décima 3ª edición. Mayo de 1984. Pág. 27.

¹⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Magregor Hill. 2001. Pág. 165.

¹⁵ Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001. Pág. 2.

desempeñar en diferentes puestos de la institución, con la finalidad de tener una fuerza laboral efectiva que cumpla con los objetivos de dicha organización y también pueda desarrollarse dicho personal en beneficio de ellos mismo.

c. Importancia.

La Administración de Recursos Humanos es necesaria siempre que existan grupos de personas con objetivos comunes; por lo tanto, es fundamental que ésta esté presente en todas las organizaciones.

Cabe mencionar que las empresas poseen a su vez un elemento común: Todas están integradas por individuos, es decir, que ellos llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Por otra parte, al trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo efectiva. Al mismo tiempo, es necesario estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar las metas de la organización.

Esta rama de la administración destaca su importancia en los siguientes aspectos.¹⁶

- Proporciona las herramientas técnicas al Administrador de Recursos Humanos.

¹⁶ Cruz Pérez, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas de la Función de Administración de Recursos Humanos. UES F/CCEE. 1999. Pág. 10.

- Contribuye a que el elemento humano que integra a la organización, logre sus objetivos individuales y los de la organización.
- Crea un clima organizacional agradable.
- Ayuda a proporcionar la fuerza laboral adecuada a las necesidades de la empresa.

Finalmente el factor más importante de las organizaciones es el elemento humano, sin embargo, el desempeño eficiente del personal no se logra de forma automática, sino que más bien es el resultado de una buena administración del Recurso Humano.

d. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

Los propósitos de la Administración de Recursos Humanos derivan de la organización, ya que proporcionan las bases para orientar y dirigir las funciones a realizar por el personal.

Entre los cuales se mencionan los siguientes:¹⁷

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pag.167

Finalmente estos objetivos se logran mediante el esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyen a su logro con eficiencia y eficacia, es decir, que a medida el personal aplique los objetivos que la administración persigue con ellos mismos, conseguirán una motivación y aprenderán diferentes habilidades en las tareas que se le sean asignadas y a su vez darán una satisfacción a la empresa.

3.2. Dotación de Recursos Humanos.

Todas las empresas para alcanzar los objetivos que se han trazado deben contar con el personal idóneo en todos los niveles de la organización.

A su vez, la incorporación del Recurso Humano a la empresa se realiza por medio de la “dotación de personal”, la cual permite atraer personal idóneo, es decir, que dicho proceso se ocupa de reclutar, seleccionar, contratar, inducir, adiestrar y desarrollar al Recurso Humano que integra una empresa.

a. Reclutamiento de Personal.

1) Concepto.

“Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”¹⁸.

“Es el proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basados en el análisis de los puestos que estarán vacantes o se necesitaran, y si estos serán ocupados por candidatos internos o externos”¹⁹.

¹⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pag.208

¹⁹ Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001. Pág. 123

El reclutamiento es el proceso de atraer al personal óptimo a la organización e idóneo de acuerdo a los requerimientos del Departamento de Recursos Humanos mediante las distintas jefaturas de la empresa.

2) Importancia.

Es el proceso que muestra las relaciones que existe entre la empresa y el mercado de Recurso Humano, es decir que dicho aspecto atrae al personal intelectual que cumpla con los requisitos establecidos para ocupar una plaza vacante.

Además es fundamental porque es llevado a cabo tomando en cuenta datos de las necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos de la organización.

También consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e interpretación en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos fijados por la empresa²⁰.

3) Fuentes de Reclutamiento.²¹

En toda empresa cuando surge una vacante, se plantea el problema a que fuentes hay que acudir para encontrar cantidades idóneas al puesto. Cuando se habla de fuentes de reclutamiento, debe entenderse como los lugares a los cuales recurre la Gerencia encargada de personal, para buscar los candidatos potenciales más aptos al puesto que se requiere cubrir, las fuentes de reclutamiento se dividen en internas y externas.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pág. 209.

²¹ Ruano Carpio, Ana Beatriz. Diseño y Organización del Departamento de Recursos Humanos Para La Empresa Laboratorio Arsal, S.A. de C.V. Pag. 24

- **Internas**

El reclutamiento interno consiste en “contar con un listado de Recursos Humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios a la organización reúnen los requisitos establecidos”.

La ventaja mas considerable en esta fuente esta en, que los candidatos conocen mas el funcionamiento de la empresa; así como también eleva la moral, motivación y lealtad. Más sin embargo se presenta la limitante las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando este es ó no aceptado.

- **Externas**

“Son aquellas que representa el mercado laboral disponible para las distintas plazas en una organización”.

Una de las ventajas mas importantes es el proveer a la empresa de ideas y métodos nuevos en beneficio de las operaciones actuales, así como también disminuye en gran medida que haya tratos especiales o favoritismos. La limitante podría ser, el desconocimiento de las actitudes del solicitante por lo que no se tendrá la misma confianza que a un empleado interno.

Para no entrar en confusión de términos conviene distinguir lo siguiente:

- Fuentes de abastecimiento: (fuentes de reclutamiento), estas se refieren a los lugares en que se podrá encontrar personal.
- Medios de reclutamiento, se refiere a la forma de atraer personal a la empresa.

4) Medios de Reclutamiento.

Conceptos.

Son técnicas que la empresa utiliza para identificar y dar a conocer las oportunidades de empleo para transmitírselas a las fuentes de Recursos Humanos²².

Entre las principales técnicas de reclutamiento se tienen:²³

- **Candidatos presentados por los empleados de la empresa**
Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento, y bajos índices de tiempo.

- **Carteles o anuncios en la portería de la empresa.**
Es un sistema de bajo costo y su rendimiento y rapidez de resultados depende de factores como: la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, facilidad de acceso.

- **Contacto con universidades y escuelas.**
Este sistema se utiliza para dar a conocer las oportunidades de empleo que la empresa ofrece.

- **Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado.** Este estará dado por las políticas de contratación de la empresa y se encargara de atraer al personal mas dotado a los diferentes puestos de trabajo en la organización.

²² Cruz Pérez, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas de la Función de Administración de Recursos Humanos. UES F/CCEE. 1999. Pág. 20

²³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pag.228

- Anuncios en diarios y revistas. Es una de las técnicas mas eficaces por la magnitud de cobertura que posee, aunque tiene la desventaja de a traer aun gran número de personas que no llenan los requisitos fijados, lo que provoca que los costos del proceso de selección aumenten.
- Agencias de reclutamiento: con el propósito de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas han nacido organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal con el fin de proporcionar Recurso Humano en los niveles alto, medio y bajo a todas las organizaciones que requieran sus servicios.
- Publicaciones radiofónicas y por televisión. Estas técnicas son pocas utilizadas por las empresas en nuestro país.

5) proceso del Reclutamiento.

Las etapas de reclutamiento requieren de una serie de pasos, desde la identificación de una vacante hasta recibir las solicitudes de empleo de los candidatos, como se muestra continuación.²⁴

- Identificación de la vacante: Mediante una buena planeación de Recursos Humanos ó ya sea a petición de la empresa se podrá identificar con mayor facilidad.
- Requisición del personal: Constituye el pedido formal para iniciar la búsqueda de la persona para ocupar la plaza vacante.

²⁴ Cruz Pérez, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas de la Función de Administración de Recursos Humanos. UES F/CCEE. 1999. Pág. 21

- **Requerimiento del puesto:** dependerá de los requisitos del puesto a llenar.
- **Elección de las fuentes de reclutamiento:** Los candidatos se elegirán de las fuentes internas o externas, sin importar el puesto que se desea cubrir dentro de la empresa.
- **Utilización de los Medios de Reclutamiento:** La empresa deberá de utilizar las técnicas mas adecuadas, para dar a conocer la existencia de una vacante.
- **Presentación de la solicitud de empleo:** Constituye el paso final del reclutamiento donde los empleados presentan físicamente la solicitud de empleo a la empresa.

b. Selección de Personal.

1) Concepto.

“Es escoger entre los candidatos más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.”²⁵

“Es seleccionar la persona adecuada para el puesto adecuado.”²⁶

En otras palabras podemos decir que la selección consiste, en escoger a la persona idónea a la vacante a ocupar de acuerdo a los requerimientos que exige el puesto de trabajo.

²⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Mc Graw-Hill. Pag. 239

²⁶ Dessler, Gary. Administración de Personal. Pearson educación. 2001. Pág. 173.

Podemos decir que la selección es donde se determina mediante el análisis de aptitudes y habilidades de los candidatos ver si es apto para lo que realmente la empresa busca con su puesto vacante.

2) Importancia.

Es importante porque a través de esta técnica, se integran a la empresa los candidatos más idóneos, para alcanzar los objetivos que requiere el puesto a desempeñar.

Para que la selección resulte más efectiva, desde el comienzo de la etapa debe asegurarse que los aspirantes cumplan ciertas cualidades fundamentales para que desarrollen efectivamente sus tareas.

En conclusión podemos decir que la importancia de la selección radica en identificar y analizar las características y aptitudes que posea el aspirante previamente reclutado.

3) Proceso de Selección.

Podemos decir que el número de pasos en este proceso y su secuencia, varía no solo con la organización sino con el tipo y nivel de puesto que debe ocuparse.

Además está compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos, en las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas, al final se haya las técnicas más complicadas.²⁷

²⁷ Ruano Carpio, Ana Beatriz. Diseño y Organización del Departamento de Recursos Humanos Para La Empresa Laboratorio Aرسال, S.A. de C.V. Pag. 28

- Recepción de solicitud: La cual contiene información tal como datos personales, antecedentes educacionales, referencias de trabajos, etc.
- Entrevista preliminar: Es de carácter exploratorio y suele usarse para eliminar aquellos candidatos que obviamente no esta calificados.
- Llenado de la forma de solicitud: Esta proporciona un método bastante rápido y sistemático para obtener una variedad de información acerca del solicitante requerida por la empresa.
- Aplicación ó prueba de empleo: Esta puede ser de tipo psicológico y de tipo práctico; el objetivo de dichas pruebas es conocer las habilidades y conocimientos etc.
- Entrevista: Se utiliza para aclarar y verificar los datos de la forma de solicitud, para obtener mayor información de lo que el individuo pueda y quiera hacer y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles.
- Investigación de Antecedentes: Consiste en verificar los datos proporcionados por los solicitantes, sobre referencias personales, académicas y de empleos anteriores.
- Selección Preliminar en el Departamento de Personal: La selección preliminar consiste en tener a los candidatos más sobresalientes tanto en las pruebas como en los antecedentes proporcionados.
- Selección Final: Se refiere al envió de los mejores candidatos a la unidad en la cual existe la vacante, para la entrevista y la selección final, hecha comúnmente por el Supervisor o Jefe de dicha unidad.

- Exámenes Médicos: Lo cual indica la condición física actual con que cuenta el empleado para desempeñar el puesto.
- Contratación o Asignación: El paso final de la selección es la contratación del empleado idóneo para el puesto.

c. Contratación.

1) Concepto.

“Es un acuerdo obligatorio entre dos o más personas para hacer o no una cosa concreta”²⁸.

Por lo tanto da a conocer los derechos, obligaciones, responsabilidades y privilegios que el patrono y el empleado adquieren en el desempeño de sus labores.

Finalmente podemos decir, que es aquel compromiso que se celebra entre dos o más personas, en las cuales se adquieren derechos y obligaciones de ambas partes.

2) Importancia.

La contratación genera derechos y obligaciones para el patrono y los trabajadores, al mismo tiempo se estipulan reglas que ambos deben cumplir.

Así mismo la contratación es un factor sumamente importante para las relaciones de trabajo, ya que estas deben de elaborarse en forma escrita tomando en cuenta los aspectos legales para evitar cualquier tipo de conflicto.

²⁸ Cruz, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas Para la Función de Administración de Recursos Humanos de Los Supermercados Selectos del Área Metropolitana de San Salvador. 1999. Pág. 24.

3) Tipos de Contratación.”²⁹.

De acuerdo al código de trabajo en El Salvador existen dos tipos de contratos individual y colectivo, los cuales los sustenta los artículos 17 y 269 respectivamente.

- **Contrato Individual:** Cualquiera que fuera su denominación, es aquel por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra o a prestar servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.
- **Contrato Colectivo:** Se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores, por una parte, y un patrono, por la otra.

d. Inducción.

1) Concepto.

“Esta se ocupa de introducir al nuevo empleado a la organización y a su unidad de trabajo y labor específica”³⁰.

“Se refiere a la guía adecuada de un nuevo empleado a la empresa y a su nuevo ambiente de trabajo”³¹.

Es el proceso que consiste en integrar el personal a la organización, a través de toda la información necesaria para el buen desempeño en cuanto a la información general de la empresa (políticas, procedimientos, servicios que presta, etc.) además jefes inmediatos,

²⁹ Código de Trabajo de El Salvador. Editorial Jurídica Salvadoreña. 24ª Edición. Julio de 2000. Art. 119. Pág. 7.

³⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal Relaciones Humanas. 1ª parte. Editorial Limusa 1984. Pág. 92.

³¹ Sikula Andrew, F y John, kenna. Obra citada. Pág. 234.

lugar de ubicación del puesto de trabajo, horarios, prestaciones y otros intereses para el empleado.

Aquí es donde se presenta al nuevo miembro a la empresa tanto como a las autoridades como también darle a conocer como se debe manejar dentro de la empresa ya que se deben respetar las normas y reglas que deben de ser de su conocimiento.

2) Importancia.

Su importancia radica en que a través de este proceso los nuevos empleados forman sus propias impresiones, facilitando de esta manera la identificación del empleado con la empresa.

Es de suma Importancia que se le de una orientación al nuevo ocupante del puesto de trabajo ya que de esta forma se le hace sentir importante para las funciones que desempeñará dentro de la organización, de esta manera inicia la adecuación de las nuevas actividades que se realizará en el área de trabajo.

Al desarrollar un buen programa de inducción se reduce el número de despidos, abandono, quejas y malos entendidos y por lo tanto se reducen los costos.

e. Entrenamiento.

Con respecto al marco de educación del personal se encuentra comprendido lo que es el entrenamiento y el desarrollo. El entrenamiento incluye lo que es el adiestramiento y la capacitación.

1) Concepto.

- “Es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo”³².
- Es un proceso educativo a corto plazo que implica una instrucción sistemática que enfatiza en el aprendizaje normal y las habilidades practicas de los empleados”³³.

En conclusión podemos decir que es el proceso mediante el cuál se prepara al empleado en forma organizada y sistemática acorto plazo con el propósito de que desempeñe un puesto nuevo o mejore su rendimiento en el puesto actual.

2) Importancia.

- El entrenamiento reduce el tiempo de aprendizaje necesario para que el empleado alcance un nivel aceptable de desempeño de las tareas actuales en un trabajo nuevo.
- El entrenamiento mejora el desempeño de las tareas actuales y sirve como medio de retroalimentación para corregir problemas.
- El entrenamiento es un proceso continuo a través de las tareas y no se realiza solo una vez.

4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.

Estas políticas se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno lo logra sus objetivos individuales.³⁴

³² Sikula Andrew, F y John, kenna. Obra citada. Pág. 60

³³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pag.557

³⁴ Idem. Pág..162

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rige las relaciones con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas se pueden definir los procedimientos que se implantarán, los cuales son camino de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización

5. ANÁLISIS FODA

Definición: Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en el cual este compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una corporación y en diferentes unidades de análisis tales como. Producción, mercadeo, líneas de producto, corporación, empresa, división, unidad estratégica del negocio, etc.

El análisis FODA debe resaltar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.³⁵

³⁵ León, Ricardo Yoalmo. Gerencia Estratégica. Dirección de maestría. UTEC pag 16

Importancia.

La importancia se basa en la identificación de las condiciones externas de una compañía así como los factores internos y externos de una compañía.

Dentro de la administración de los recursos humanos cabe mencionar que los factores internos y externos son de suma importancia al momento de pretender la inclusión de un nuevo personal para la empresa.

Es decir aquí se evaluara cuales son las oportunidades con que cuenta la compañía dentro de un amplio mercado de recursos humanos, a demás de determinar sus amenazas con respecto a la competencia.

ESQUEMA DE ANALISIS FODA.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

FUENTE: Separata de la materia sistemas organizacionales de ciclo II / 2006.

LA MATRIZ FODA.

<div style="text-align: center;">Externas</div> <div style="text-align: center;">Internas</div>	<div style="text-align: center;">Oportunidades (O)</div> <div style="text-align: center;">Hacer una lista de oportunidades</div>	<div style="text-align: center;">Amenazas (A)</div> <div style="text-align: center;">Hacer una lista de amenazas</div>
<div style="text-align: center;">Fortalezas (F)</div> <div style="text-align: center;">Hacer una lista de fortalezas</div>	<div style="text-align: center;">Estrategias FO</div> <div style="text-align: center;">Uso de fortalezas para Aprovechar oportunidades</div>	<div style="text-align: center;">Estrategias FA</div> <div style="text-align: center;">Usar fortalezas para evitar amenazas</div>
<div style="text-align: center;">Debilidades (D)</div> <div style="text-align: center;">Hacer una lista de debilidades</div>	<div style="text-align: center;">Estrategia DO</div> <div style="text-align: center;">Vencer debilidades aprovechando oportunidades</div>	<div style="text-align: center;">Estrategias DA</div> <div style="text-align: center;">Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas</div>

FUENTE: Separata de la materia sistemas organizacionales de ciclo II / 2006.

CAPÍTULO I

**“DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO DE
CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE CLIO
COSMETICS, S.A. DE C.V.”**

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO SOBRE EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.”

6. IMPORTANCIA

En la presente investigación de campo, se describe su importancia, los objetivos que se pretenden alcanzar, el diagnóstico de la situación actual sobre el proceso de contratación de personal; finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones respectivas.

El documento servirá de base para crear un nuevo instrumento para realizar el proceso de contratación de personal en la empresa objeto de estudio.

7. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. General

- Determinar un diagnóstico de la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V.

7.2. Específicos

1. Recopilar la información relacionada con el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa mencionada.
2. Analizar e interpretar la información obtenida mediante la aplicación de la metodología de investigación.
3. Establecer conclusiones y recomendaciones con el propósito de superar la problemática encontrada.

8. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Las investigaciones de cualquier tipo que estas sean, deben realizarse en forma sistemática y ordenadamente, con el propósito de tratar con sencillez y precisión todos aquellos aspectos que afecten en forma directa las ideas y conocimientos descubiertos en el transcurso de la investigación.

La metodología que se utilizó para la realización del presente trabajo es el siguiente:

a. Análisis

El análisis es la descomposición de un todo en sus elementos. Puede pensarse que analizar significa simplemente separar o examinar.

Se utilizó este método porque mediante él se logró separar en forma adecuada los conceptos básicos de los secundarios o las relaciones esenciales de las causales.

Este método se utilizó para el análisis de cada una de las partes que conforman nuestro objeto de estudio.

b. Síntesis

Este método permitió efectuar posibles suposiciones sobre la relación entre fenómenos, que el investigador sintetiza en la imaginación para establecer una explicación tentativa que fue puesta a prueba con la ejecución de la investigación.

8.1. Fuentes de Información.

a. Primarias.

Esta información se obtuvo por medio de observación directa, además de una entrevista realizada al Gerente General de la empresa, las cuales se realizaron orientadas a conocer el funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplican en dicha empresa, estos resultados también se obtuvieron a través de una encuesta pasadas a dicho personal.

b. Secundarias.

Esta investigación consistió en obtener y consultar las diversas fuentes bibliográficas relacionadas estrechamente con el tema, incluyendo libros de Administración General, libros de Administración de Personal y otros materiales como tesis, páginas Web y demás información que se consideró pertinente para la realización del marco teórico conceptual.

8.2 Tipo de investigación.

El tipo de estudio que se utilizó para realizar la investigación, fue el descriptivo, por que permitió conocer cómo se lleva a cabo la dinámica de la información en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de c.v.

8.3 Técnicas de recopilación de la información.

Para la recolección de los datos necesarios para realizar el presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

a. Encuesta.

Esta fue dirigida a los vendedores, la cual ayudó a obtener información más amplia sobre las deficiencias con que cuenta la empresa en el proceso de contratación de personal.

b. Entrevista.

Esta fue dirigida al Gerente General de la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V., considerado una fuente de información clave.

c. Observación Directa.

Es una técnica que permitió interpretar los hechos que ocurrieron en el campo de la investigación. Es decir, se hizo presencia al lugar de la investigación, en la cual se aplicó la observación directa de las realidades que ocurrieron dentro de la empresa para luego interpretarlo de la mejor manera.

8.4 Prueba Piloto

Consistió en un experimento que permitió probar si las preguntas de la encuesta estaban bien estructuradas, en el sentido si son claras y comprensibles para los que son objeto de estudio, luego se procedió reformular algunas de ellas, para así no tener ese tipo de problemas cuando la aplicación de la encuesta se llevara a la práctica.

8.5 Ámbito de la Investigación.

El ámbito donde se realizó la investigación es la empresa Clío Cosmetics, S.A. ubicada en 71 Av. Norte No 315, Col. Escalón, Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, El Salvador.

8.6. Instrumento de recopilación de la información.

a. Cuestionario.

El cual estaba integrado por preguntas cerradas en su mayor parte, con el fin de facilitar la tabulación, procesamiento y análisis de los datos.

b. Guía.

Estaba fundamentada en preguntas relacionadas al proceso de reclutamiento y selección de personal que actualmente desarrolla la empresa.

c. Visitas.

Se realizaron visitas a la empresa objeto en estudio para conocer las actividades y el desempeño que los vendedores realizan en su entorno laboral.

8.7. Determinación del Universo y Muestra.

a. Universo

Para la realización de la investigación, se tomó como universo de estudio a la empresa Clío Cosmetics; S.A. de C.V que esta ubicada en el municipio de San Salvador.

b. Muestra.

Para obtener la muestra se realizó un censo, en la cuál se tomó como base nuestra empresa objeto de estudio, la cuál posee 25 empleados y por su ubicación y forma como está organizada, se convierte en el escenario óptimo para nuestra investigación.

Por lo tanto en este estudio de campo, debido a que la muestra es finita y no muy numerosa, se tomó en su totalidad para la confiabilidad de los datos.

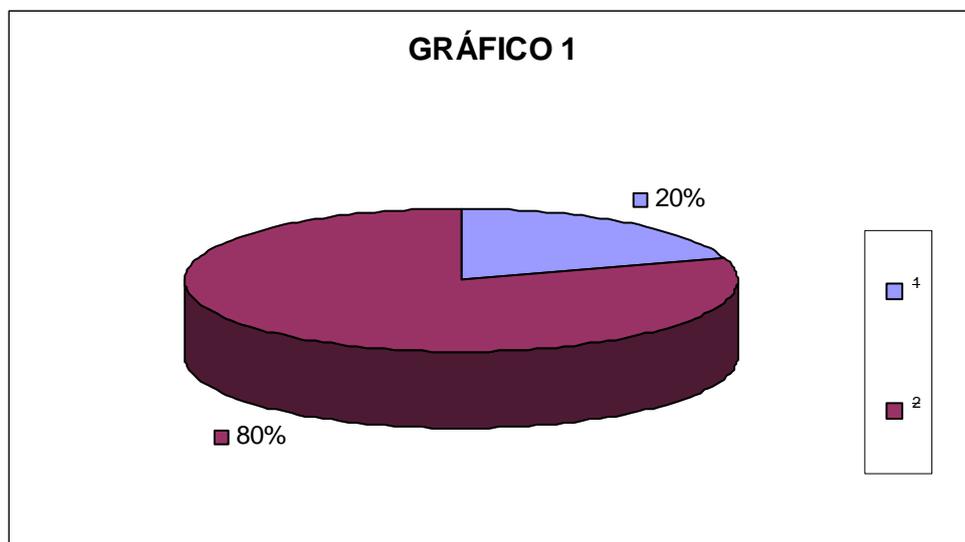
9. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante la opción de tablas dinámicas del programa estadístico Microsoft Excel, en el cual se ordenaron y codificaron para ser representados en cuadros que constituyen la base para el diagnóstico del Diseño de una Guía de Contratación de personal técnico para la venta directa de productos capilares en Clío Cosmetics, S.A. de C.V.

1) ¿Sabe usted si la empresa cuenta con una descripción del puesto?

Objetivo: Determinar si la empresa posee una descripción del perfil del puesto vacante.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	20%
NO	20	80%
TOTAL	25	100%

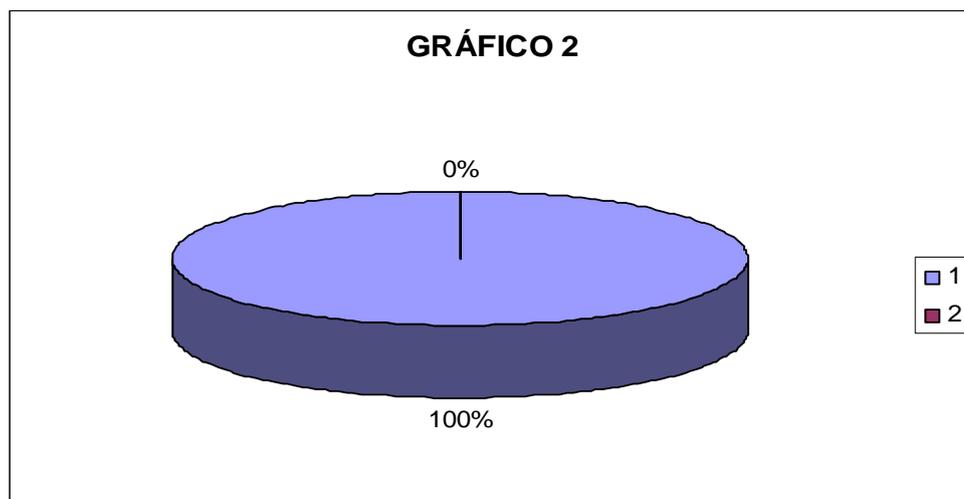


Comentario: El 80% del personal encuestado en la empresa coincide que ésta no cuenta con una descripción de puesto, por lo que podemos concluir que ellos tendrían dificultades en cuanto al conocimiento de sus actividades.

2) ¿Llenó algún formato de solicitud de empleo cuando formó parte del proceso de selección de la empresa?

Objetivo: Comprobar si la o las personas encargadas del proceso de selección se respaldan en una solicitud de empleo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

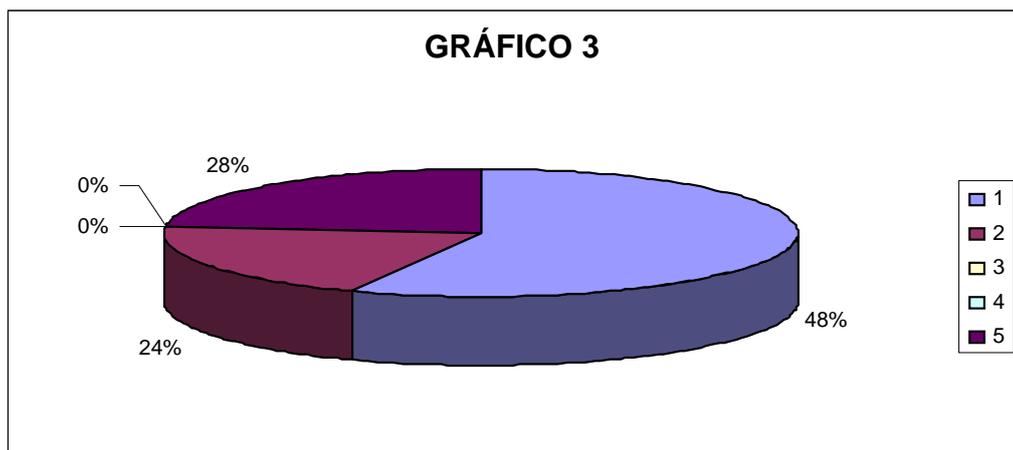


Comentario: La totalidad de la población encuestada menciona que fueron sometidos a llenar una solicitud de empleo proporcionada por la empresa, la cual ayuda al entrevistador para obtener mayor información acerca del perfil del solicitante.

3) ¿Cómo se dio cuenta que Clío Cosmetics, S.A. de C.V., solicitaba personal capacitado como ud.?

Objetivo: Identificar cuales son los medios que la empresa utiliza para ofrecer fuentes de empleo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ANUNCIOS EN DIARIOS	7	28%
CARTELES	6	24%
RADIO	0	0%
TELEVISIÓN	0	0%
OTROS(AMIGOS, INTERNET	17	48%



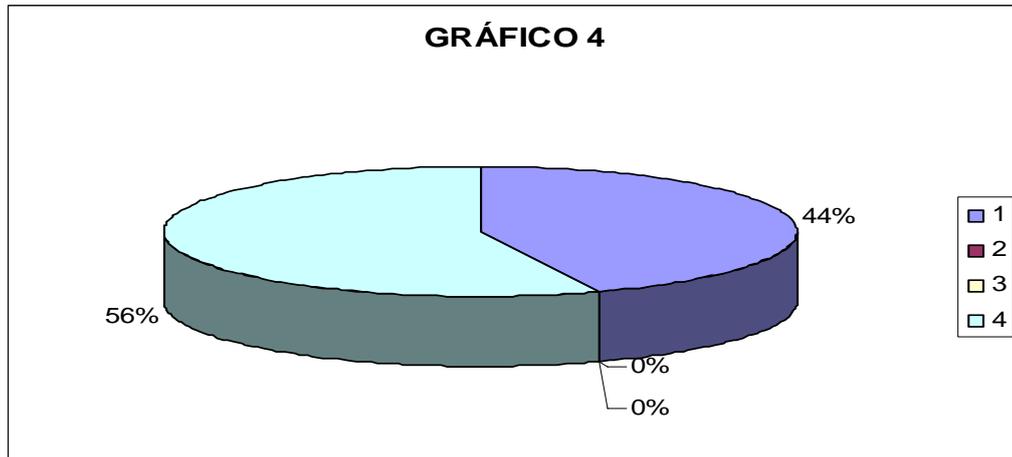
Nota: La pregunta es de opción múltiple, por lo tanto, la frecuencia no coincide con el total de la muestra ya que los encuestados marcaron más de una opción.

Comentario: Más de la mitad de los encuestados dieron a conocer que el medio por el cual se enteraron de la oferta de empleo fue por medio de personas afines a la empresa. Además un 28% asegura que enteraron del empleo a través de anuncios publicados en los diarios.

4) ¿Qué tipo de pruebas le realizaron para poder ingresar a trabajar en la empresa?

Objetivo: Señalar de que manera las o la persona encargada de seleccionar y contratar dentro de la empresa toma los criterios correctos para optar por el candidato mas idóneo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRUEBAS MATEMÁTICAS	11	44%
PSICOLÓGICAS	0	0%
POLÍGRAFO	0	0%
NINGUNA	14	56%

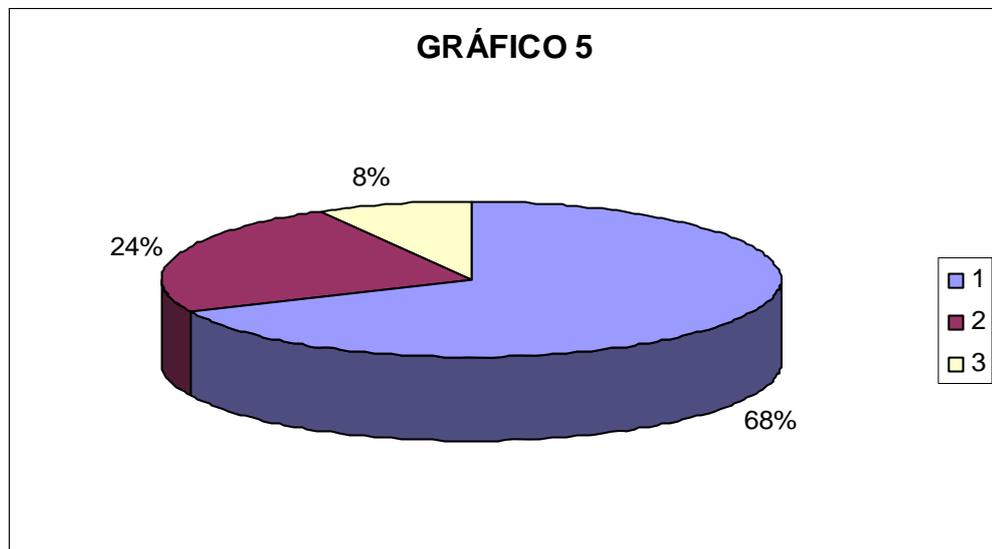


Comentario: El 56% de las personas encuestadas concordaron que no fueron sometidos a ningún tipo de pruebas cuando fueron candidatos al puesto que desempeñan, por lo tanto esto significa que la empresa carece de herramientas que contribuyan a una buena selección de personal.

5) ¿Cuántas entrevistas le realizaron en el proceso de selección de personal?

Objetivo: Identificar el interés que tienen las autoridades o jefes inmediatos sobre el perfil del optante al puesto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UNO	17	68%
DOS	6	24%
TRES	2	8%
TOTAL	25	100%

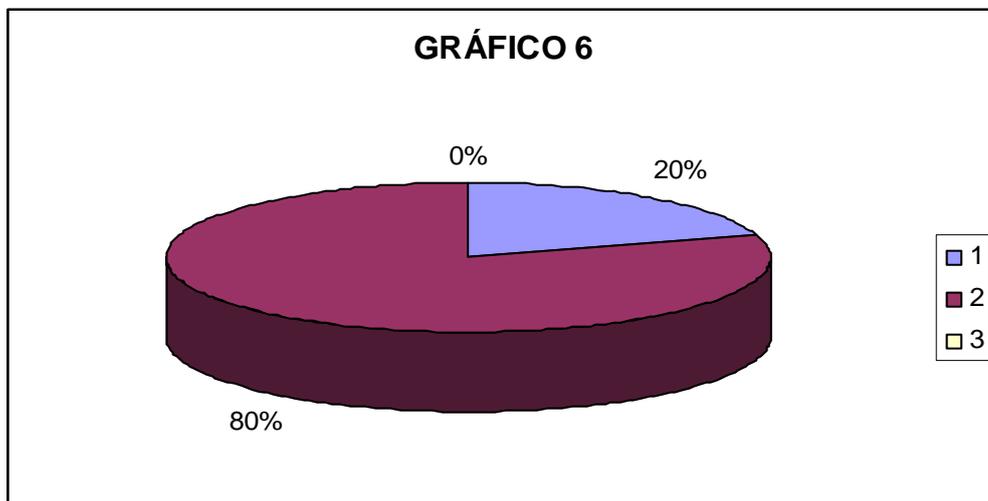


Comentario: Según datos en el gráfico podemos observar que el 68% manifestó que solamente se les realiza una entrevista al solicitante para el cargo, sin embargo el 24% declara que se les realizaron dos entrevistas.

6) ¿Quién fue la persona encargada de entrevistarlo(a)?

Objetivo: Identificar quien o quienes son las personas que intervienen en el proceso de selección.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JEFE INMEDIATO	5	20%
GERENTE GENERAL	20	80%
RECURSOS HUMANOS	0	0%
TOTAL	25	100%

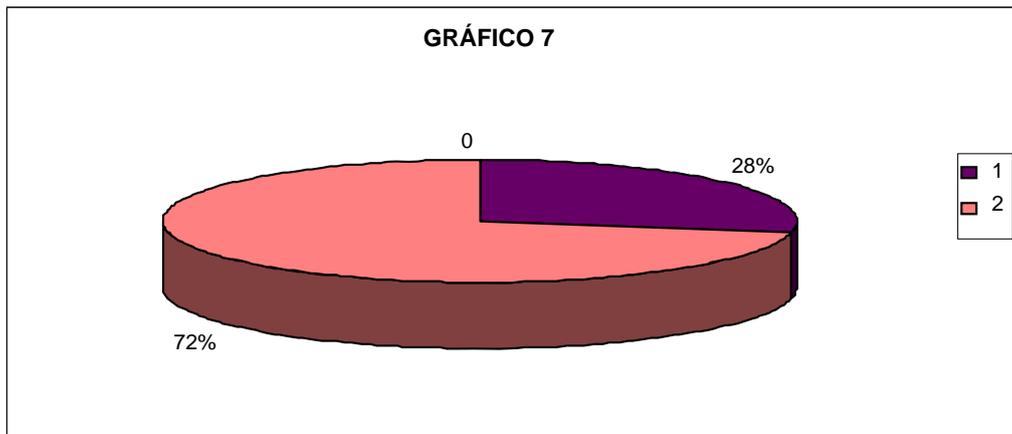


Comentario: La persona que mas interviene en las entrevistas para la contratación de personal es el Gerente General según respuesta de encuestados, por lo que cabe mencionar que la empresa carece de un proceso formal de reclutamiento y selección de personal.

7) ¿La empresa le exigió exámenes médicos para poder laborar?

Objetivo: Comprobar si la empresa solicita los exámenes médicos correspondientes a los candidatos al puesto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORECENAJE
SI	7	28%
NO	18	72%
TOTAL	25	100%

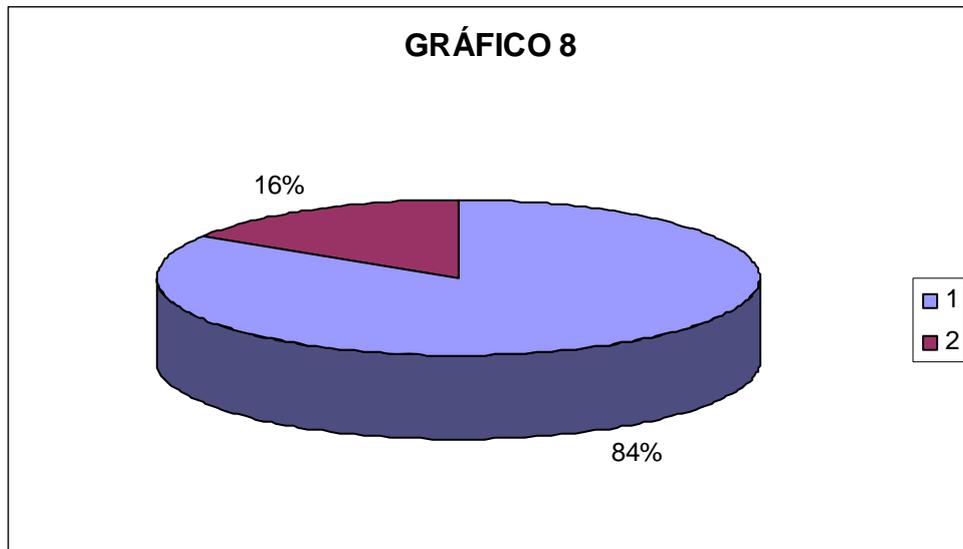


Comentario: Como podemos observar en el gráfico los encuestados en un 72% coinciden en que no le solicitaron ningún tipo de examen médico, por lo tanto podemos decir que la empresa no se preocupa por saber el estado de salud con que cuenta el solicitante.

8) ¿Fue sometido a un proceso de inducción?

Objetivo: Identificar si se le brinda la ambientación correcta al empleado para realizar sus nuevas actividades, posterior a la contratación de este.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	84%
NO	4	16%
TOTAL	25	100%

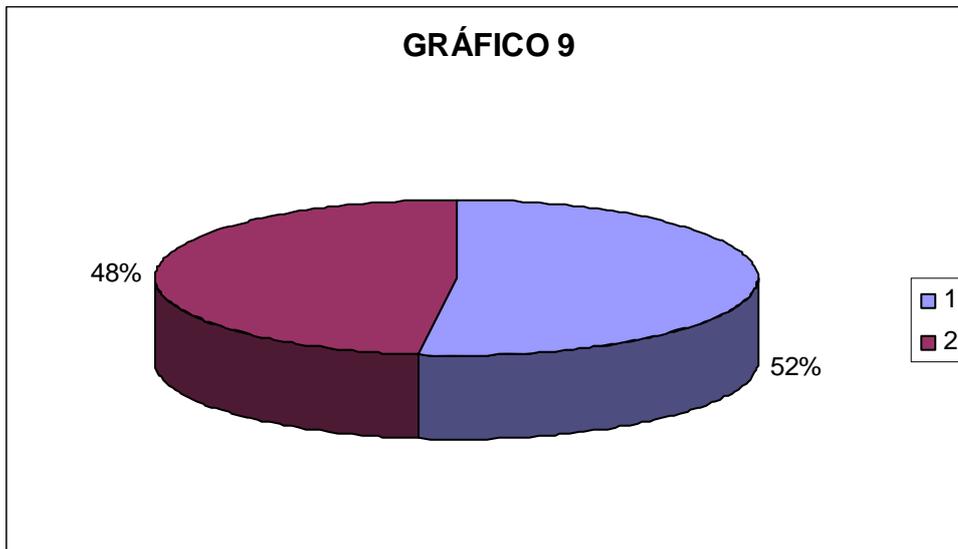


Comentario: Podemos decir que la empresa realiza un proceso de adaptación posterior a la contratación de un empleado, como lo expresaron los encuestados en un 84%.

9) ¿Antes de contratarlo, fue sometido a un período de prueba?

Objetivo: Determinar si la empresa tomó este tiempo para que el aspirante al puesto pudiese desenvolverse en sus diferentes actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	52%
NO	12	48%
TOTAL	25	100%

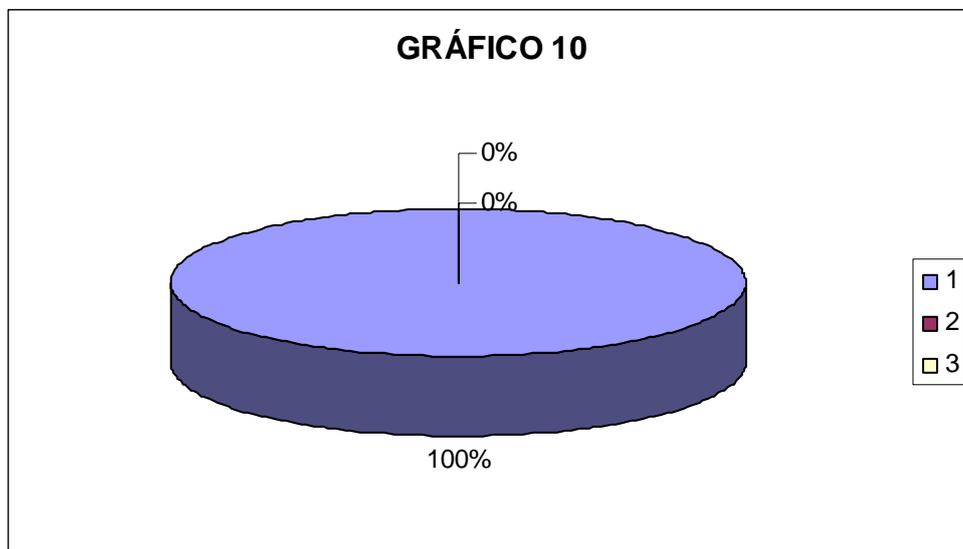


Comentario: Se puede observar que un 52% de los encuestados sí realizaron un período de prueba, sin embargo cabe mencionar que un buen porcentaje dijo que no realizaron este proceso el cual carece de formalidad ya que no se realizó a todos de una manera equitativa.

10) ¿Por cuánto tiempo firmó el contrato?

Objetivo: Determinar la estabilidad laboral que ofrece Clío Cosmetics, S.A. de C.V. en la contratación de personal.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
UN AÑO	25	100%
CINCO AÑOS	0	0%
PLAZA FIJA	0	0%

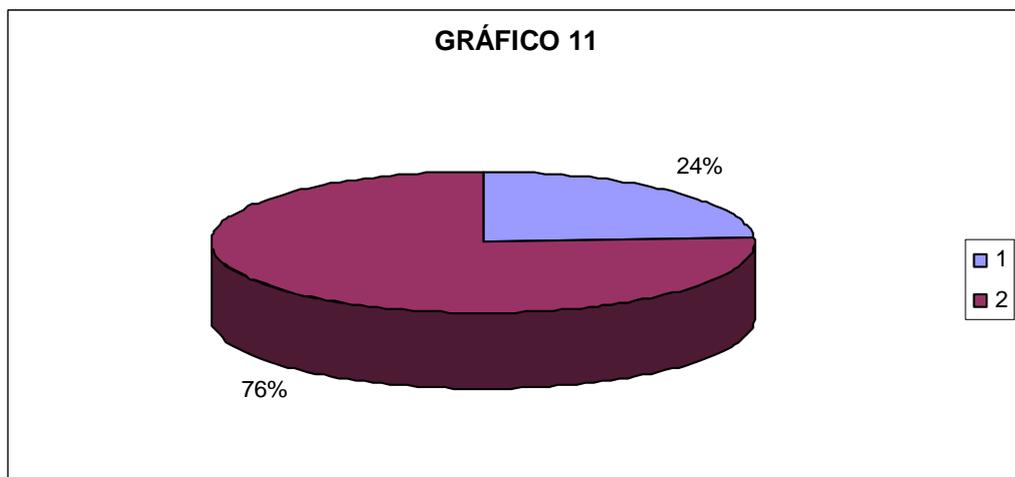


Comentario: Todas las personas encuestadas coincidieron que el contrato que se les otorga firmar al momento de ser contratados por la empresa es efectivo durante un año, por lo tanto podemos decir que existe una aceptable estabilidad laboral para sus empleados.

11) ¿Formó parte de una terna en el proceso de selección?

Objetivo: Determinar si el proceso de selección incluye alguna terna por medio de una entrevista final.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	24%
NO	19	76%
TOTAL	25	100%

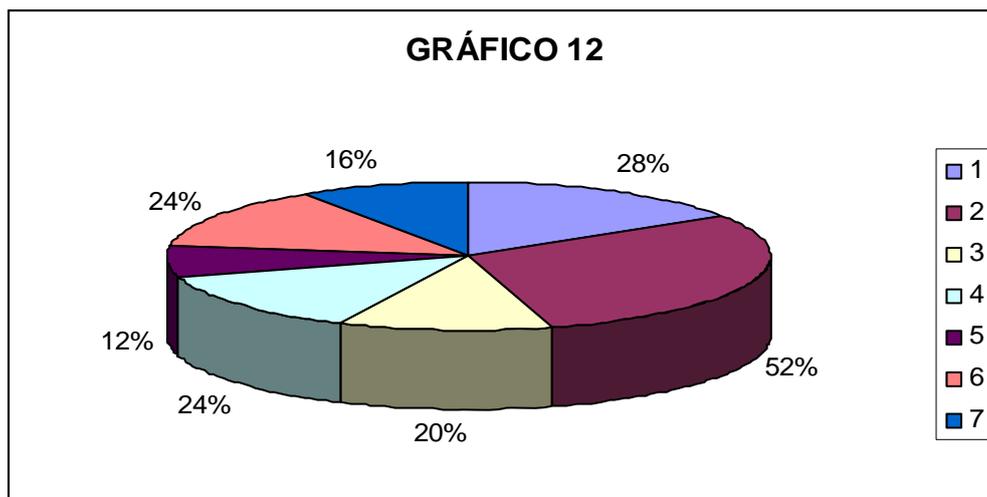


Comentario: El 76% de los encuestados manifiestan que no formaron parte de una terna, por lo cual la empresa no permite que el solicitante al puesto tenga conocimiento que es parte de una terna o que compite con otros solicitantes al puesto porque un 24% dicen que fueron parte de una terna.

12) ¿Qué requisitos considera importantes para desempeñar su puesto de trabajo?

Objetivo: Clasificar las respuestas de los encuestados sobre que factores son importantes para el mejor desempeño en sus actividades.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	7	28%
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	13	52%
AGILIDAD MENTAL	5	20%
PERSUACIÓN	6	24%
FLUIDEZ VERBAL	3	12%
TRABAJO EN EQUIPO	6	24%
TODOS	4	16%



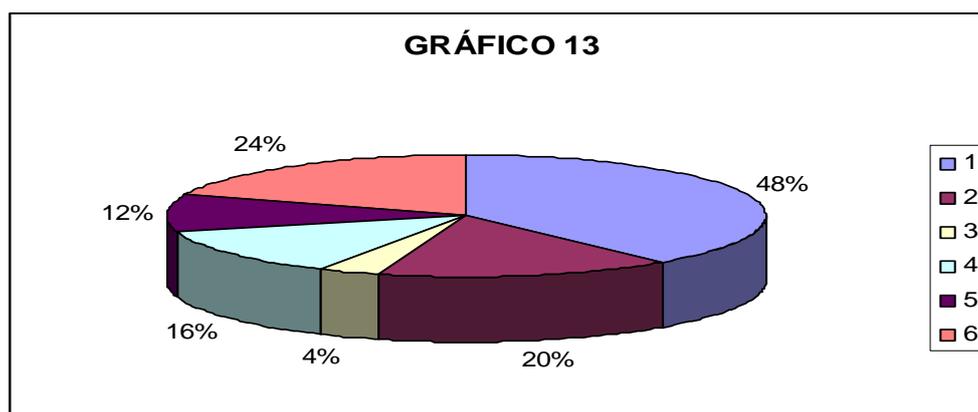
Nota: La pregunta es de opción múltiple, por lo tanto, la frecuencia no coincide con el total de la muestra ya que los encuestados marcaron más de una opción.

Comentario: Las personas manifiestan que lo más importante son los conocimientos técnicos, aunque también les parece muy necesario la persuasión, el trabajo en equipo y conocimientos académicos.

13) ¿Podría mencionar cuáles son las funciones mas importantes de su puesto de trabajo?

Objetivo: Obtener el punto de vista de los empleados con respecto a la prioridad que le dan a sus actividades dentro de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VISITAS PERIÓDICAS A LOS CLIENTES	12	48%
CAPACITACIONES A CLIENTES SOBRE EL PRODUCTO	5	20%
DEMOSTRACIÓN DEL PRODUCTO	1	4%
DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	4	16%
CUMPLIMIENTO DE METAS QUE SOLICITA LA EMPRESA	3	12%
TODAS	6	24%



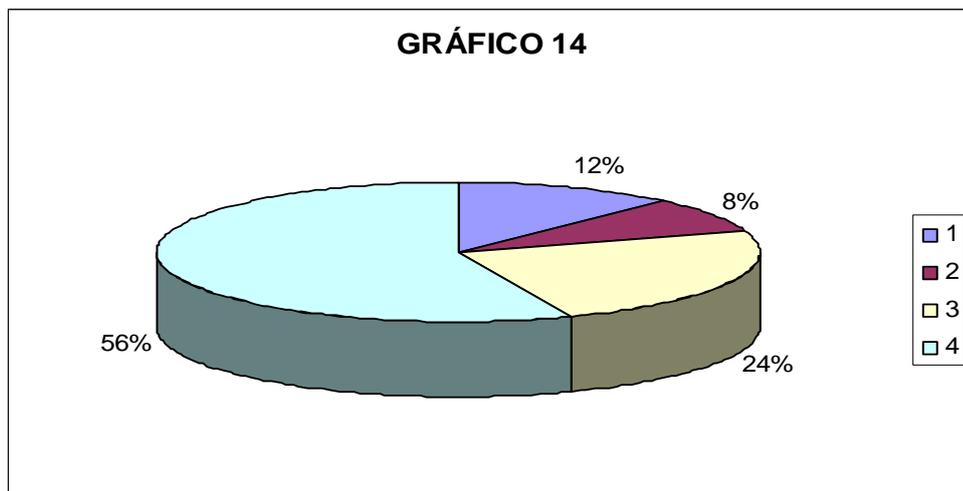
Nota: La pregunta es de opción múltiple, por lo tanto, la frecuencia no coincide con el total de la muestra ya que los encuestados marcaron más de una opción.

Comentario: El 48% del personal encuestado cree que las visitas periódicas a los clientes es la función mas importante siendo estos la mayoría, no obstante funciones como capacitaciones a clientes sobre el producto y distribución del producto son consideradas valiosas para los empleados, sin embargo los responsables de darles prioridad y hacérselas ver a los empleados de cuales son dichas funciones serían las autoridades competentes.

14) ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

Objetivo: Identificar el grado de estabilidad laboral y rotación de personal con que cuenta la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEIS MESES	3	12%
UN AÑO	2	8%
DOS AÑOS	6	24%
MAS	14	56%

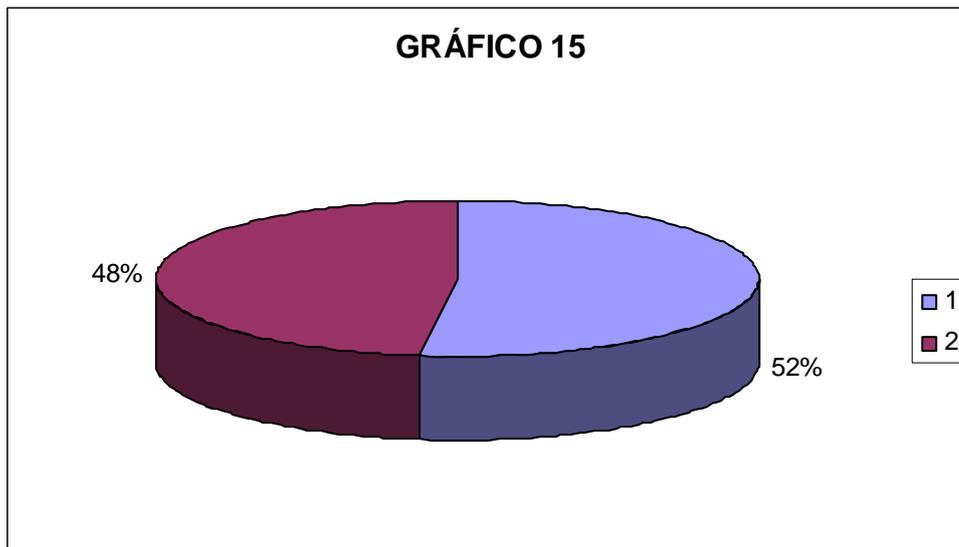


Comentario: la mayor parte de encuestados tienen más de dos años laborando en la empresa siendo este un 56% por lo que significa que se cuenta con un buen grado de estabilidad laboral y no existen índices alarmantes de rotación de personal.

15) ¿Está de acuerdo con los incentivos proporcionados por la empresa?

Objetivo: Conocer de que manera son motivados los empleados para que estos se destaquen en sus labores.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	52%
NO	12	48%
TOTAL	25	100%



Comentario: Tomando en cuenta resultados reflejados en el gráfico hay una opinión dividida respecto a los incentivos proporcionados por la empresa a sus trabajadores, por lo que un 52% opinan que les parecen atractivos, no obstante el 48% se manifiesta inconforme al respecto.

10. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.

10.1 Estrategias

10.1.1. Estrategias de reclutamiento de personal

En la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V., el Gerente General es el encargado del reclutamiento y selección de personal, él se encarga de realizar estas funciones básicas, con la finalidad de buscar aquellos candidatos idóneos que reúnan las características exigidas.

El reclutamiento de personal que realiza la empresa se basa en la publicación de las plazas vacantes por medio de anuncios en el diario y otra de la fuente de reclutamiento es por medio de las personas que laboran dentro de la empresa que comunican a sus amistades que apliquen a dicha vacante.(Pregunta N° 3 encuesta a los empleados)

10.1.2. Estrategias de selección de personal

La selección de personal se fundamenta por una prueba matemática y por entrevistas que realiza el Gerente General, lo que significa que tiene muy pocas herramientas y esto hace que no le favorezcan a la empresa para la contratación de personal (Pregunta N° 4 y 5 encuesta y entrevista con el Gerente).

10.1.3. Estrategias de contratación de personal

El proceso de contratación que se da en la empresa es llevado a cabo por el Gerente General, el cual adquiere derechos y obligaciones por medio de un contrato con los empleados, y existe un documento por escrito que obligue a ambas partes, lo que provoca que los empleados se sientan seguros de su trabajo.

Existe una estabilidad laboral reflejada por los empleados, pero a la misma vez un porcentaje significativo está inconforme con los incentivos

(Pregunta N° 15 encuesta)

10.1.4. Inducción

De acuerdo a los resultados obtenidos de los empleados al ser encuestados y entrevistados existe una inducción que proporciona la orientación necesaria de las funciones a realizar dentro de la organización de carácter formal a los empleados que llegan por primera vez a trabajar, para adaptarlo a su ambiente de trabajo de la manera más oportuna (Pregunta N° 8 encuesta)

10.1.5. Programas de capacitación al personal

Actualmente la empresa no cuenta con ningún tipo de programa orientado al personal.

Por lo tanto, se puede mencionar que a los empleados no se les proporciona capacitación en las actividades que realizan. (Entrevista con Gerente General).

10.1.6. Procedimientos para selección de personal

De acuerdo con la entrevista que se le realizó al Gerente General, a continuación se detalla los pasos que realizan como procedimientos de selección de personal:

1. Recepción del currículum vitae.
2. Revisión del currículum vitae.
3. Selección de personas candidatas al puesto.
4. Se entrevista a las personas que calificaron a esta selección.
5. El Gerente General decide quien es el candidato idóneo al puesto.
6. Finalmente el candidato es involucrado a un proceso de inducción antes de ser contratado.

No existen ningún tipo de pruebas psicológicas, se realiza únicamente una prueba matemática (Pregunta N 4); además no exigen ningún tipo de exámenes médicos según los encuestados, por lo tanto, como podemos ver, es un proceso simple en el cual no existe ningún método el cual este respaldado por pruebas y que sirvan de base en un estudio, él cual fundamente con que conocimientos y actitudes cuenta el candidato al puesto.

10.1.7. Política

La empresa no cuenta con un manual que detalle por escrito las políticas y funciones de cada puesto de trabajo de la empresa lo que conduce a que estas sean olvidadas con facilidad o no se recuerden en su totalidad la persona encargada de llevarlas a cabo. En la investigación que se realizó en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V., el encargado de llevar acabo estas funciones es el Gerente y su Asistente. (Gerente General).

11. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

11.1. Fortalezas

- Estabilidad laboral
- Un bajo índice de rotación de personal
- Distribución eficiente del trabajo
- Buena atención al cliente
- El equipo de trabajo actual se ha adaptado a las exigencias del entorno laboral y empresarial
- Creación de nuevas plazas al expandir la empresa.

11.2. Debilidades

- No cuentan con pruebas psicológicas
- No exigen exámenes médicos en la contratación
- Carece de un perfil del puesto
- La empresa no cuenta con programas sistemáticos de capacitación
- No se han establecido políticas de selección de personal.
- El trato al personal no es equitativo.

11.3. DETERMINACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

11.3.1. Amenazas

- La competencia contrata personal con un mayor nivel de capacidad.
- La competencia cuenta con un efectivo sistema publicitario sobre sus plazas vacantes
- En el sector se ofrece mejores salarios a los empleados.

11.3.2 Oportunidades

- Crecimiento de la empresa por la mayor demanda de los productos que distribuye.
- El entorno ofrece personal calificado para los puestos requeridos.
- Existencia de empresas especializadas en la contratación de personal.
- Oportunidad de asistir a capacitaciones para mejorar las competencias del personal.

12. CONCLUSIONES

- a. Se determino que es aceptable la estabilidad laboral existente en la empresa objeto en estudio.

- b. Se determinó, que la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V., necesita diseñar un instrumento para el reclutamiento y selección de personal.

- c. Se identificó que la empresa no cuenta con un perfil del puesto para el reclutamiento y selección de personal.

- d. Se concluyó que se carece de programas de capacitación para incrementar las habilidades de los empleados.

- e. El incremento de la demanda de los productos que distribuye la empresa permitirá su expansión.

13. RECOMENDACIONES

- a. Mantener y fortalecer la estabilidad laboral con que cuenta actualmente la empresa objeto de estudio.

- b. Diseñar una guía de contratación de personal, que contribuya a mejorar el proceso de reclutamiento y selección el personal.

- c. Se recomienda crear el perfil del puesto que se desea contratar.

- d. Debe proporcionarse al personal la capacitación necesaria para mejorar sus competencias.

- e. Se espera que la guía que se diseñe se aplique para el reclutamiento y selección de personal necesario tomando en cuenta la expansión de la empresa al interior del país.

CAPÍTULO III

**“DISEÑO DE UNA GUÍA DE CONTRATACIÓN
DE PERSONAL TÉCNICO PARA LA VENTA
DIRECTA DE PRODUCTOS CAPILARES EN LA
EMPRESA CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.”**

CAPITULO III

14. CRUCE DE VARIABLES FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de asistir a capacitaciones para mejorar las competencias del personal. • Crecimiento de la empresa por la mayor demanda de los productos que distribuye. • El entorno ofrece personal calificado para los puestos requeridos. • Existencia de empresas especializadas en la contratación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el sector se ofrece mejores salarios a los empleados. • La competencia cuenta con un efectivo sistema publicitario sobre sus plazas vacantes. • La competencia contrata personal con un mayor nivel de capacidad..
Fortaleza	Estrategias Ofensivas FO	Estrategias Defensivas FA
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo índice de rotación de personal • El equipo de trabajo actual se ha adaptado a las exigencias del entorno laboral y empresarial. • Creación de nuevas plazas al expandir la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al tener bajos índices de rotación de personal se pueden aprovechar las capacitaciones para mejorar las competencias del personal. • Los equipos de trabajo actuales servirán como soporte en la expansión de la empresa. • El personal calificado que ofrece el entorno puede aprovecharse para ocupar las plazas vacantes. • Existen especialistas en el entorno que podrían ayudar a la contratación para las plazas vacantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la fidelidad del personal de la empresa para lograr la retención del mismo a través de mejores salarios y prestaciones • Organizar campañas publicitarias sistemáticas para dar a conocer las plazas existentes.

Debilidades	Estrategias Adaptativas DO	Estrategia de Supervivencia DA
<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con pruebas psicológicas • Carece de un perfil del puesto • No se han establecido políticas específicas para la selección de personal. • El trato al personal no es equitativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene que aprovechar a los especialistas para la realización de pruebas psicológicas • Hacer una adecuada descripción del puesto para facilitar el proceso de selección de personal • Formular programas de capacitación continuas para lograr el desarrollo eficiente de personal • Implementar políticas de trato equitativo para los empleados, logrando así mejorar el clima organizacional 	<p>Mejorar los salarios y prestaciones del personal para ser mas competitivos con respecto al mercado laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al determinar el perfil del puesto en forma efectiva se estará en condiciones de contratar a personal acorde a las necesidades de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La presente guía ha sido elaborada de tal manera que pueda ser comprendida y aplicada por la persona encargada de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección en Clío Cosmetics, S.A. de C.V. ; en ella se establecen sus objetivos, políticas y demás aspectos que fueron considerados de relevancia.

Este documento está dividido básicamente en tres partes: en la primera se describen brevemente todas las fases que comprenden el proceso de reclutamiento y selección; en la segunda parte, se encuentran los flujogramas correspondientes a dicho procedimiento y, finalmente, se presentan una serie de formularios que se necesitarán en el transcurso del proceso.

15. OBJETIVOS DE LA GUÍA

15.1 GENERAL:

- Poner a disposición de la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. una herramienta básica que sirva de guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal

15.2 ESPECÍFICOS:

- Contribuir a que el departamento de ventas desarrolle de la mayor manera posible las tareas que son propias a fin de que puedan brindar un servicio de calidad a los clientes de la empresa.
- Desarrollar un sistema de colocación mediante el uso de las técnicas mas apropiadas de reclutamiento y selección de personal, en concordancia a las características de Clío Cosmetics, S.A. de C.V.
- Promover la elección y utilización de las fuentes de reclutamiento mas apropiada para obtener candidatos, así como los medios de comunicación más convenientes para dar a conocer la existencia de las plazas vacantes.
- Eliminar preferencias y discriminaciones en el proceso de reclutamiento y selección de personal, mediante la aplicación estandarizada de los correspondientes procedimientos.

16. POLÍTICAS DE LA GUÍA

16.1. GENERAL:

- La empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. al emplear personal para el puesto de ventas, lo hará sin discriminación de ninguna naturaleza y con amplia participación de candidatos; en tal sentido se contratarán individuos calificados para cubrir las plazas vacantes, atendiendo las especificaciones del puesto, mediante la utilización de medios y fuentes apropiados del reclutamiento y el uso de los mejores métodos de selección.

16.2. ESPECÍFICAS:

16.2.1 Reclutamiento.

- La actividad de reclutar deberá iniciarse cuando se cuente con los elementos básicos de información, los cuales están constituidos por la descripción de puesto y las características que habrán de reunir los candidatos.
- Los requerimientos de personal deberán preverse con suficiente tiempo para lograr un reclutamiento óptimo de los candidatos.
- Para obtener candidatos deberá recurrirse a las fuentes de reclutamiento externas, utilizando para ello los medios de comunicación más usuales.
- Se deberá preferir al personal que cuente con experiencia en ventas.

16.2.2 Selección.

- Los candidatos considerados aptos para cubrir las vacantes serán sometidos al proceso técnico de selección, con el propósito de conocer si reúne los requisitos establecidos en el perfil del puesto.
- La responsabilidad de la selección será asumida por la persona encargada de realizar el proceso de selección con la participación del supervisor de ventas y Gerente General de Clío Cosmetics, S.A. de C.V.
- Toda información relacionada con el proceso de selección será tratada dentro de los límites de confidencialidad.

16.2.3 Contratación.

- Todo individuo que sea contratado por la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V; tendrá que someterse a los procesos de reclutamiento y selección de personal establecidos.
- La persona adecuada debe ubicarse en el puesto para el cual es seleccionada.

16.2.4 Inducción³⁶.

- Compromiso de la organización a hacer inducción para todos los recién llegados.

³⁶ http://www.dgrv-capacitacion.org/otros_materiales/download/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO.pdf

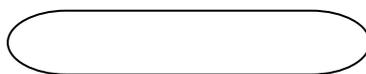
- Los facilitadores que imparten la inducción se capacitarán para realizarla en forma adecuada en los siguientes temas:
 - i. Descripción detallada de los productos.
 - ii. Estructura de la empresa.
 - iii. Políticas de la empresa.
 - iv. Todo personal nuevo y actual debe tener acceso a un programa de inducción completa y apropiada.

17. SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LA GUÍA (Flujogramas)

Los flujo gramas de los procedimientos que se presentan en esta guía, son los que se conocen con le nombre de Diagramas de Bloques. Estos son utilizados principalmente en sistemas de procesamiento electrónicos de datos; sin embargo, con algunas variaciones pueden usarse en graficas de procesos administrativos manuales; la simbología es la siguiente:

- a) Inicio o finalización.

Es la presentación del inicio o finalización de un determinado procedimiento. Su símbolo es:



- b) Operación de entrada – salida.

Indica un intercambio de información; y su símbolo es el siguiente:

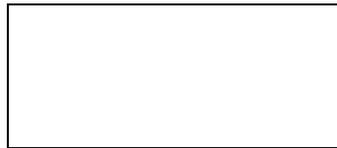


Se emplea para indicar una operación de traslado o recibos de documentos; así como para transmisiones verbales y entrevistas dentro de un procedimiento.

Comúnmente se utiliza cuando se tiene actividades tales como: recibe, toma, envía, devuelve, distribuye, retiene, pasa, archiva, se retira, se dirige, se presenta, se identifica, solicita, comunica, informa verbalmente, entrevista, discute, efectúa, indica, explica, transmite, convoca, celebra, cita, etc.

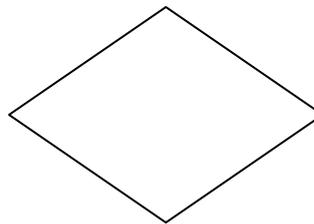
c) Proceso.

Se emplea después de una entrada de información para indicar que hay un procesamiento de la misma, el cual culmina en la salida de una nueva información o en el fin de un proceso completo.



d) Decisión.

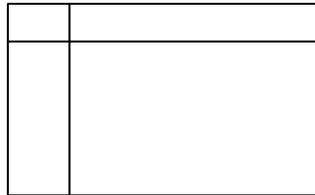
Es una acción que indica un proceso alternativo a seguir de acuerdo al cumplimiento de condiciones preestablecidas. El símbolo que se utiliza para su representación es el siguiente:



Se emplea para indicar una decisión a tomar en caso de tener alternativas a considerar para continuar el flujo de información dentro del procedimiento.

e) Archivo.

Representa el almacenaje de cualquier tipo de documento. Su símbolo es el siguiente:

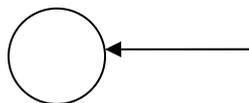


Se emplea para indicar cuando se archiva, almacena, guarda o conserva un documento dentro de un procedimiento.

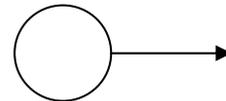
f) Conectores.

Se utiliza cuando existe dificultad en el trazo de líneas continuas que indiquen la dirección del flujo de información del procedimiento. Sus símbolos son:

De entrada



De salida



18. PROCESO DE RECLUTAMIENTO³⁷

El reclutamiento será el proceso a través del cual la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. divulgará y ofrecerá al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, de manera que pueda atraer suficiente cantidad de aspirantes los cuales abastecerán de modo adecuado el proceso de selección y podrán

³⁷ Cruz Pérez, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas de la Función de Administración de Recursos Humanos. UES F/CCEE. 1999. Pág. 21

obtener así candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto dentro de la empresa.

La decisión será tomando por la persona responsable de realizar este proceso tomando como base las políticas de reclutamiento, tales como:

18.1 Políticas sobre situación del personal.

La organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

18.2 Cobertura de plazas vacantes.

Las plazas vacantes deberán ser ocupadas por candidatos de procedencia externa.

19. PASOS DEL RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. se iniciará en el momento de identificar una vacante, la cual se oficializará por medio de una requisición de personal emitida por parte del supervisor del departamento de ventas. El Gerente General la analizará para tomar las decisiones pertinentes.

Los pasos que comprenderá el reclutamiento serán los siguientes:

19.1 Paso 1: Identificación de la vacante.

En Clío Cosmetics, S.A. de C.V., el proceso de reclutamiento se iniciará cuando se tome la decisión de llenar un puesto, pudiéndose dar dos situaciones:

- a) Que el puesto de vendedor ya exista y que por algún movimiento de personal haya quedado vacante.
- b) Que se esté creando nuevos puestos de trabajo debido al crecimiento de la empresa.

19.2 Paso 2: Análisis de la vacante.

Este paso tendrá por objeto determinar los requerimientos del puesto y el salario a pagar que ofrecerá la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. El análisis permitirá además justificar la necesidad de cubrir la vacante.

19.3 Paso 3: Requisición de personal.

La requisición será el medio del que se valdrá el Supervisor de la unidad de ventas donde se ha presentado la vacante, para hacerlo del conocimiento de la persona encargada de la función de selección de personal

19.4 Paso 4: Utilización de las fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento serán:

Fuentes Externas

Cuando existe un vacante la empresa objeto de estudio intentará llenarla con personas de afuera, es decir con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas.

Solo se utilizarán las fuentes externas ya que una de las políticas de reclutamiento determina que para el puesto de vendedor, solo se contratarán candidatos externos a la empresa.

19.5 Paso 5: Utilización de los medios de reclutamiento³⁸

Los medios de reclutamiento serán los métodos utilizados por la persona encargada, para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. Se denominarán también vehículos de reclutamiento ya que en lo fundamental lo constituyen los medios de comunicación.

Los medios de reclutamiento que utilizará Clío Cosmetics, S.A. de C.V. son:³⁹

a) Candidatos recomendados por empleados de la empresa.

Este es un medio de reclutamiento comúnmente utilizado en la empresa; constituye un medio de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La empresa debe de estimular a sus empleados a presentar o recomendar candidatos ya que así estará utilizando uno de los medios más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega el candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente estimulado ante la empresa y ante al candidato presentado.

b) Contacto con Universidades.

Aunque no haya vacantes en el momento, este sistema se debe utilizar de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

³⁸ Cruz Pérez, Marta Alicia. Diseño de Herramientas Técnicas de la Función de Administración de Recursos Humanos. UES F/CCEE. 1999. Pág.

20

³⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial. Mc Graw-Hill. Pag.228

c) Anuncios en medios de mayor circulación

El anuncio en diarios se considera uno de los medios de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo puesto que se dirige a un público en general.

En la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. se utiliza este medio para poder ofrecer fuentes de trabajo el anuncio se publica en la Guía de Empleos de “El Diario de Hoy” uno de los periódicos de mayor circulación en el país por el anuncio se incurre en un gasto de \$91.53 + IVA los días Lunes con un tamaño de 5 pulgadas por 3.5 pulgadas.

19.6 Paso 6: Revisión y Selección Curricular inicial.

Luego de utilizar las fuentes y medios de reclutamiento externo para llenar una vacante en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V. se harán presentes diversos candidatos, los cuales presentarán un currículum vitae; la persona encargada hará una revisión y selección inicial de los curriculums, que tendrá como objetivo determinar cuales de ellos cumplen con las especificaciones esenciales que exige el puesto de vendedor.

Los candidatos que sean seleccionados, serán convocados por medio de una llamada telefónica para que se presenten a una entrevista preliminar; en dicha llamada se dará a conocer el lugar, la fecha y la hora de la entrevista.

20. PROCESO DE SELECCIÓN⁴⁰

20.1 Paso 1: Realización de Entrevista Preliminar

Una vez superado el primer paso, la preselección de currículum vitae, se iniciará otra fase que consiste en una entrevista inicial que constituye una técnica relativamente rápida y eficaz para el entrevistador, en este caso la persona encargada del proceso de selección.

La entrevista preliminar tendrá por objeto proporcionar candidatos adecuados para el proceso selectivo. Esta entrevista pretenderá determinar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más generales del candidato y principalmente comprobar si cumple con los requerimientos necesarios para cubrir el puesto que se pretende llenar en Clío Cosmetics, S.A. de C.V.

La entrevista preliminar deberá ser rápida, superficial y servirá para separar los candidatos que seguirán con el proceso de selección de los que no satisfagan las condiciones y requisitos deseados.

La persona encargada de realizar esta entrevista tiene que tener las siguientes características:

- Conocer el puesto que se pretende llenar.
- Conocer la empresa, saber de ella.
- Leer Curriculum vitae del candidato antes de la entrevista.
- Informar al candidato acerca del cargo a ocupar y de la empresa.
- Mostrarse sincero, cortés, puntual y tener una buena personalidad.

⁴⁰ Ruano Carpio, Ana Beatriz. Diseño y Organización del Departamento de Recursos Humanos Para La Empresa Laboratorio Aرسال, S.A. de C.V. Pag. 28

Para el desarrollo de esta entrevista será necesario auxiliarse de algunos temas que sirvan de guía, tales como:

- Generales: Preguntas relacionadas con el puesto que se pretende cubrir.
- Estudios: Para determinar el grado académico y otros estudios que el solicitante haya realizado.
- Experiencia: Investigar los lugares, puestos y tiempo de trabajo.

Los aspectos del candidato que se tratarán de determinar en el desarrollo de la entrevista son:

- Apariencia y presentación física.
- Facilidad de expresión verbal.
- Habilidad para relacionarse.
- Etc.

20.2 Paso 2: Aplicación de Pruebas

20.2.1 Pruebas de conocimiento o de capacidad.

Las pruebas de conocimiento o de capacidad serán instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio del solicitante.

La prueba de conocimiento que se utilizara para la selección de vendedores para Clío Cosmetics, S.A. de C.V. será:

El inventario de la personalidad de los vendedores (IPV)

FICHA TÉCNICA

Nombre original: Inventerie de la Personalité des Vendeurs (IPV).

Procedencia: Les Editions du Center de Psychologie Appliqué, Paris, 1997.

Adaptación española: TEA Ediciones, S.A. Departamento de I+D. (Existe versión en catalán).

Administración: Individual y colectiva.

Duración: Variable, en torno a 40 minutos.

Aplicación: Adolescentes y adultos, con un nivel cultural básico.

Significación: Medida de una Disposición General para la Venta (DGV), dos disposiciones amplias (Receptividad y Agresividad) y nueve rasgos de la personalidad: Compresión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Compatibilidad, Dominancia, Seguridad, Actividad y Sociabilidad.

Tipificación: En decatipos, centiles y S; en una muestra de población general.

Material: Manual, Cuadernillo, Hoja de respuestas y Perfil; existe edición catalana del cuadernillo y Hoja de respuestas.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antes de elaborar un test destinado a la investigación de la personalidad de los vendedores, se planteó una doble cuestión: 1) ¿Existe cierta homogeneidad en cuanto a las características de la personalidad deseables para tener éxito en los diferentes tipos de venta?, 2) En caso positivo, ¿Cuáles esas características?

Para definir los rasgos de personalidad del vendedor, se ha procedido a un amplio estudio del puesto con la ayuda de especialistas en reclutamiento y formación de vendedores. Este estudio del puesto de trabajo se realizó en varias etapas:

- a)** Serie de entrevista no directivas a 20 sujetos; la mayor parte de estas entrevistas se referían a la personalidad de los vendedores, y algunas estaban orientadas hacia las técnicas utilizadas en el reclutamiento de estos profesionales.
- b)** Análisis de los contenidos de las entrevistas; ha permitido elaborar un cuestionario destinado a medir las personalidad ideal del vendedor y definir este ideal; han respondido 25 especialistas a este cuestionario.
- c)** Reunión con diez responsables del reclutamiento y selección de vendedores; se han precisado determinados puntos pertinentes.

Estas características comunes se han podido agruparse en diez rasgos de personalidad supuestamente relacionados con la profesión del vendedor y que, por lo tanto, han sido el objeto de la investigación. A continuación se describen estos rasgos mediante términos y calificativos utilizados por los especialistas entrevistados para definir al buen vendedor:

- 1.** Comprensión: aptitud para la empatía, capacidad para situarse en el lugar del cliente, saber escuchar, intuición.
- 2.** Adaptabilidad: flexibilidad, capacidad para adaptarse, aptitud para desempeñar un papel.
- 3.** Control de sí mismo: disciplina personal, estabilidad emocional, perseverancia, tenacidad.
- 4.** Tolerancia a la frustración: capacidad de soportar las situaciones de inferioridad o de dirigir los fracasos, aptitud para dosificar la implicación de una situación.
- 5.** Combatividad: acometividad comercial, afán de vencer, capacidad de luchar.
- 6.** Dominancia: dominio personal, ascendencia, autoridad natural, don de cautivar al cliente, capacidad de manipulación. Voluntad de poder.

7. Seguridad: que define una persona segura de sí misma, confiada en sí misma.
8. Actividad: que apunta a una persona dinámica, entusiasta, vigorosa, enérgica, animosa y activa.
9. Sociabilidad: aptitud para establecer contactos, inteligencia social, gusto por las relaciones personales, don de gentes.
10. Gusto por el juego: deseo de aventurar y de juego, aceptación de riesgos, vivir al día.

Esto dio paso a la construcción del IPV, cuyos pasos se detallan en el apartado siguiente:

CONSTRUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El IPV, se difiere de los inventarios y cuestionarios clásicos por su contenido y formulación:

- a) La mayoría de los elementos no se presentan bajo la forma de una breve pregunta o afirmación, sino que construyen verdaderas situaciones descritas en unas pocas líneas. Se trata de situaciones delicadas o difíciles, respecto a las cuales se pide al sujeto elegir, entre varias, la solución que le parezca adecuada. No son situaciones de ventas, sino propias de la vida diaria, incluyendo las relaciones familiares, los tiempos de ocio, el trabajo, etc.
- b) La presentación de estas situaciones es normalmente indirecta, es decir, no se refiere al sujeto mismo, sino a su personaje frente a un acontecimiento o en relación a otras personas; el sujeto debe indicar la actitud que probablemente adopte el personaje colocado en dicha situación.
- c) La elección de respuestas no es la del tipo **SÍ/NO** o **Verdadero/Falso**, sino que propone tres alternativas de solución más o menos complejas, al problema planteado por la situación.

Se ha elegido este tipo de formulación porque ofrece algún tipo de ventajas: 1) La exposición de una situación mas compleja que una simple pregunta contribuye a reducir la transparencia del test y, consecuentemente el efecto de deseabilidad social;

2) La formulación directa disminuye las resistencias del sujeto y facilita el fenómeno de la proyección; 3) Su contenido hace la aplicación más atrayente y viva porque, entre otras cosas, las situaciones no se refieren a la vida profesional, sino que también a la vida diaria. Además, estas situaciones han sido preferidas a aquellas relacionadas exclusivamente con la venta, a fin que el sujeto no considere el test como un examen de sus capacidades ni sea propenso a dar respuestas estereotipadas como buenas.

El IPV consta de los siguientes elementos y variables o rasgos hipotéticos: 15 en Comprensión, 19 en Adaptabilidad, 16 en Control de sí mismo, 16 en Tolerancia a la frustración, 16 en Seguridad, 12 en Actividad, 13 en Sociabilidad y 12 en Gusto por el juego.

En su Fase "A" (clasificación jerárquica ascendente) del trabajo, se ha conservado nueve dimensiones. Son las siguientes: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominancia, Seguridad, Actividad y Sociabilidad, valoradas por la alternativa positiva a las respuestas excepto la IV (Tolerancia a la frustración), que esta medida hacia las respuestas que apuntan a la intolerancia. Fase "B" (Análisis factorial) dos factores. Este análisis, de componentes principales, ha permitido definir dos factores superiores que fueron definidos como **Receptividad** y **Agresividad**. En su Fase "C" (Diferenciación por el método de grupos de contraste) aquí se dividen a los posibles vendedores en grupos, respecto a los niveles de confianza que presentan, a partir de estos análisis, se creyó construir una escala de Disposición General para la Venta.

FINALIDAD Y APLICACIONES

El IPV puede aportar información útil, tanto en los procesos selectivos como en los de orientación hacia los puestos de trabajo relacionados con la comercialización de todo tipo de productos. Hasta el momento en estos procesos se han aplicado principalmente pruebas para medir aspectos según las aptitudes así como de rendimiento, Y el IPV viene a complementarlas o ampliar con algunos aspectos de la personalidad.

Las dimensiones más generales (tanto Receptividad como Agresividad y Disposición General para la Venta) pueden resultar valiosas en un proceso de reclasificación del personal comercial en una campaña de lanzamiento de nuevos productos, en una labor de afianzamiento de un área del mercado, etc.

NORMAS DE APLICACIÓN

Instrucciones para la aplicación

Las instrucciones para la aplicación están impresas en la portada del cuadernillo, con un par de ejemplos de práctica para subrayar el tipo de respuestas que exige y lograr la cooperación de los sujetos.

Estas instrucciones tienen que ser leídas en voz alta por el examinador, cuando se trate de exámenes colectivos mientras sea individual el sujeto puede leerlas en silencio estando presente el examinador para aclarar cualquier duda.

No existe un tiempo límite para la realización del IPV; la mayor parte de los sujetos dan sus contestaciones en unos 40 minutos. Para animar a los rezagados, talvez sea aconsejable decir en voz alta a los treinta minutos lo siguiente: **La mayoría ha llegado a la pregunta número...** y dar una estimación del desarrollo promedio en ese momento.

Cuando se recojan los cuadernillos y hojas contestadas, debe comprobarse si se han anotado los datos de identificación personal y si se han contestado todos los elementos; en caso que se hayan dejado algunos en blanco, es conveniente llamar la atención del sujeto y motivarlo a que lo conteste.

20.2.2 Pruebas de Personalidad.

La prueba de personalidad que serán aplicadas al puesto de vendedores que Clío Cosmetics, S.A. de C.V. esta ofreciendo seria la siguiente:

Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon (PPG-IPG)

FICHA TÉCNICA

Títulos originales: “Gordon Personal Profile (GPP)” y “Gordon Personal Inventori (GPI)”.

Título de la adaptación: “PPG-IPG, Perfil e Inventario de Personalidad de Gordon”.

Autor: Leonard V. Gordon.

Adaptación de la prueba: Equipo ICCE (Instituto de Calasanz de Ciencias de la Educación) y TEA Ediciones, S.A.

Administración: Individual y colectiva.

Duración: Variable entre 20 y 25 minutos.

Aplicación: Adolescentes y adultos.

Significación: Evaluación de ocho rasgos básicos de la responsabilidad: ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional y sociabilidad en el PPG; cautela, originalidad, comprensión y vitalidad en le IPG. La suma de los resultados en las cuatro escalas PPG permite una medida de autoestima.

Tipificación: Baremos en centiles y puntuaciones típicas para cada sexo en adolescentes y estadísticos básicos en adultos.

FUNDAMENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA

Originalmente, Gordon construyó dos instrumentos separados, el “Perfil Personal” (que en su adaptación española se conoce con la sigla PPG) y el “Inventario Personal” (IPG en la versión española).

El PPG permite una medida bastante simple de cuatro aspectos de la personalidad que resultan significativos en la vida cotidiana: la Ascendencia (Asc), la Responsabilidad (Res), la Estabilidad emocional (Est) y la Sociabilidad (Soc). Además el perfil ofrece la posibilidad de una medida conjunta de autoestima basada en la suma de las puntuaciones en los cuatro rasgos anteriores.

El IPG es un instrumento complementario para medir cuatro rasgos adicionales: la Cautela (Cau), la Originalidad de pensamiento (Ori), la Comprensión (Com) en las relaciones personales y la Vitalidad (Vit) en la acción.

Dentro de su construcción, Gordon comenzó por hacer una revisión de los principales hallazgos de aquella época. Seleccionó tentativamente seis dimensiones según resultados entre los años (1947,1948), cuyos polos positivos apuntaban hacia la Seguridad, Responsabilidad, Estabilidad, Sociabilidad, Inteligencia y Cooperación.

El segundo instrumento, el IPG considerado al principio como un complemento del PPG, recogió otros dos factores existentes igualmente en los análisis de los años antes mencionados, el de Cautela y Vitalidad.

Las cuatro escalas del Perfil (PPG) representan un conjunto de características socialmente deseables que en la literatura de tipo clínico constituyen los factores más importantes del “autoestima”, en sentido de una tendencia a pensar de sí mismo en términos favorables. El autor optó por la elección forzosa: al sujeto se le pide que en cada tétrada (cuatro posibles alternativas) elija y marque

aquella frase que defina “mejor” su modo personal de ser, y después defina entre las tres restantes y elija la “peor”. De esta forma se hace una valoración en una escala de tres niveles (positivo, nulo y negativo), dentro de cada tétrada y se consigue que el instrumento sea menos susceptible a la distorsión o deseabilidad social que cuando el sujeto tiene que dar una indicación del grado en que su personalidad se adecua a cada una de las frases o electos de un cuestionario. La estructura del PPG y del IPG en forma de tétrada permite a cualquier sujeto obtener tanto puntuaciones elevadas como puntuaciones bajas en todas las escalas.

NORMAS PARA LA UTILIZACIÓN

Normas de Aplicación

El examinador tiene que prever el tiempo suficiente para la aplicación de acuerdo a la escolaridad de los sujetos y su capacidad lectora; normalmente son suficientes de 20 a 25 minutos. El examinador dispondrá con anticipación de los ejemplares, lápices y gomas de borrar necesarios para el grupo y el cumplimiento de todos los datos necesarios de identificación en la portada del Ejemplar.

Las instituciones principales para la aplicación del PPG – IPG están impresas en la contraportada del Ejemplar, un factor importante para la obtención de buenos resultados es que el sujeto este en un buen “clima”.

Para iniciar la prueba, después de ser expuestas las indicaciones se le dará vuelta al ejemplar respondiendo el elemento número uno.

Las cuatro fases de cada tétrada (A, B, C y D) pueden ser señaladas como más (+) o menos (-) descriptivas de la manera de ser del sujeto, marcando una de las dos columnas que aparecen a la derecha.

Aunque el Cuestionario contiene dos partes (PPG e IPG), no existe ni un tiempo fijo ni instrucciones específicas para cada una de ellas.

En esta fase introductoria el examinador resolverá las dudas referentes a como hacer las dos elecciones (la “mejor” y la “peor” alternativa) y a la forma de anotar las respuestas, pero evitará comentar o explicar los términos utilizados en las frases y solo dará la orden de comenzar cuando todos hayan comprendido el contenido de las instrucciones.

Si cuando haya transcurrido la mitad del tiempo indicado anteriormente (20 a 25 minutos), el examinador observase que algunos sujetos se detienen demasiado en cada elemento, y creyese conveniente estimularlos a que trabajen sin mucha demora, podría dirigirse a todo el grupo en voz alta diciendo:

“¡ATENCIÓN! En este momento la mayoría está, aproximadamente, contestando el ejercicio número 19-20”.

Y al final del tiempo indicado hacer una nueva mención del tipo de:

“¡ATENCIÓN! En este momento la mayoría esta terminando la prueba”.

Una vez terminada la aplicación, y antes de que se retire el sujeto, convendría revisar su Ejemplar, para comprobar que se han seguido las instrucciones dadas (una respuesta “mejor” y otra “peor” a todas las tétradas); en caso contrario, talvez sea posible pedirle que reconsidere las diferencias encontradas, puesto que un Ejemplar mal complementado puede invalidar el esfuerzo de toda la aplicación.

NORMAS DE CORRECIÓN Y PUNTUACIÓN

Cada una de las cuatro frases de una tétrada puntúan en una sola variable psicológica, y las cuatro variables medidas por cada instrumento están representadas en todas las tétradas del mismo.

Si la correspondiente frase es elegida como “más” atractiva debería recibir 1 punto positivo; si es elegida como menos debería recibir 1 punto negativo, y cero puntos si no es elegida.

No obstante, para evitar la utilización de puntuaciones negativas se ha optado por sumarle una unidad a los tres puntos de la escala anterior (pasar de +1, 0, -1 a +2, 1, 0) concediendo dos puntos a la alternativa señalada como “más”, un punto cuando no es elegida, y cero puntos cuando es elegida como “menos”.

Como existen 18 tétradas en el PPG y 20 en el IPG, las puntuaciones máximas son 36 y 40, respectivamente.

Antes de comenzar la corrección y puntuación hay que asegurarse de que se han contestado todas las tétradas con una respuesta “más” y con una “menos”; si faltase una o dos tétradas, hay que considerar los resultados como provisionales, y si estuviesen en blanco más de dos tétradas, sería preferible no tener en cuenta los resultados.

En las primeras dos columnas del Ejemplar se encuentran el cuestionario de PPG y en las columnas 3 y 4 las del IPG.

La suma de los cuatro valores de PPG es la puntuación directa en la variable “Autoestima”; es decir, hay que calcular lo siguiente:

$$\text{Aut} = \text{Asc} + \text{Res} + \text{Est} + \text{Soc}$$

Y su resultado puede anotarse en la casilla (Aut) del cuadro resumen.

A continuación, para obtener las puntuaciones Cau, Ori, Com y Vit. Se seguirá un proceso similar al anterior, en este caso utilizando las columnas 4 y 3 de la última página del Ejemplar; las puntuaciones se anotarán en el recuadro de la base.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como una ayuda mas a la hora de la interpretación de los resultados, en este aparato se presenta una descripción de todas las escalas utilizadas en el instrumento.

En general, los rasgos pueden interpretarse como factores bipolares en los que una puntuación alta indicara que las características del sujeto están mas cerca del término (Ascendencia, Vitalidad o Sociabilidad), mientras que una puntuación baja señalará, que el sujeto esta mas cerca del polo opuesto, y sus características podrían interpretarse como “falta de....” (Sea Ascendencia, Vitalidad o Sociabilidad).

En los siguientes párrafos se describen las variables PPG-IPG aludiendo tanto a los polos altos como a las puntuaciones bajas.

Asc (Ascendencia). Se refiere ala dominancia e iniciativa en situaciones de grupo. El sujeto asciende adopta un papel activo en los grupos, es seguro de sí mismo, auto-afirmativo en las relaciones con los demás, toma decisiones sin dejarse influir por las presiones del grupo.

Res (Responsabilidad). Alude a la constancia y perseverancia en las tareas propuestas, aunque no sean de su grado de interés; los demás se sienten seguros al confiar en ellos.

Est (Estabilidad Emocional). Reúne en si misma la ausencia de hipersensibilidad, ansiedad, preocupaciones y tenciones nerviosas; las personas con puntuación alta son equilibrados y con una buena tolerancia a la frustración.

Soc (Sociabilidad). Es el rasgo que facilita el trato con los demás; a los sujetos con puntuación alta les gusta estar y trabajar con otros.

Autoestima. Es la suma de las cuatro variables anteriores del PPG, y fue diseñada para su uso de orientación personal, en labor clínica, en selección de personal o en investigación.

Cau (Cautela). Normalmente obtiene puntuaciones elevadas las personas muy precavidas, que consideran muy cuidadosamente todos los detalles antes de tomar una decisión y a quienes no les gusta arriesgarse o decidir a la ligera.

Ori (Originalidad). La variable define a los sujetos a quienes les gusta trabajar en tareas difíciles, que son intelectualmente curiosos, a quienes les encanta plantear y solucionar cuestiones intrincadas.

Com (Comprensión). Obtienen puntuaciones altas las personas que tienen fe y confianza en los demás, son tolerantes, pacientes y comprensivos.

Vit (Vitalidad). Con esta variable se caracteriza a los individuos que muestran vigor y energía, a quienes les gusta actuar y trabajar con rapidez y, en consecuencia hacen más cosas que los demás. Cuando se tiene una puntuación baja se asocia con una persona con poca vitalidad o impulso, que prefiere un ritmo lento o se cansa fácilmente y cuyos resultados o “producción” es menor.

20.3 Paso 3: Realización de Entrevista de Selección. (Ver anexo)

Luego de elaboradas todas las pruebas se llevará a cabo una segunda entrevista, la cual es denominada entrevista de selección y consiste en una conversación que tiene como objetivo: comparar las características del candidato con las de los demás solicitantes y con los requisitos del puesto.

Esta entrevista será realizada en Clío Cosmetics, S.A. de C.V. por parte del Gerente General o el supervisor de ventas, por lo que deben de transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación, por lo que deben tener presente los siguientes aspectos:

- Dejar a un lado sus prejuicios personales.
- Evitar a formulación de preguntas “capciosas”.
- Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar el interés en él.
- Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- Evitar omitir opiniones personales.
- Animar al entrevistado a preguntar acerca de la empresa y el cargo.
- Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al candidato.

La entrevista tendrá las siguientes fases:

1- Preparación. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista; que se pretende con ella.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato por entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información sobre el candidato por entrevistar.

2- Preparación del ambiente. Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar la entrevista. Este puede ser:

- Físico. El lugar de la entrevista debe ser confortable y estar destinado solo a ese fin; sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña aislada dentro de Clío Cosmetics, S.A. de C.V.
- Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir recelos o temores ni presiones de tiempo ni imposiciones.

Terminación de entrevista.

La terminación de la entrevista debe de ser cortés, el entrevistador debe de hacer una señal clara para indicar que la entrevista terminó; sobre todo debe de proporcionar al candidato la información sobre la acción futura y como será contactado para saber el resultado.

Evaluación del candidato

A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe de iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato puesto que los detalles están frescos en su memoria.

Al final deben de tomarse ciertas decisiones con relación la candidata si fue rechazado o aceptado, y cual es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo.

20.4 Paso 4: Informe de la Entrevista de selección

El resultado y conclusiones de la entrevista en relación al objetivo de la misma deben de ser redactados inmediatamente después de concluidos, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe de ser claro, concreto para que posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

20.5 Paso 5: Entrega de Formulario de solicitud de empleo

Luego de que la entrevista de selección es efectuada por la persona encargada, a la persona que aprueban se le hará entrega de un formulario de solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, numero de DUI, dirección, etc.); Datos familiares; Experiencia ocupacional, Puesto y sueldo deseado, disponibilidad para empezar labores, etc.

La solicitud esta diseñada de acuerdo al nivel que están aplicando, esta elaborada de una forma sencilla, a los candidatos se les solicitará dos cartas de recomendación de trabajos anteriores además de la solvencia de la policía nacional civil y todos los documentos que se consideren necesarios.

20.6 Paso 6: Investigación de los antecedentes de los candidatos

En lo referente de la información proporcionada por el candidato se verificaran las referencias familiares y personales, antecedentes penales y de trabajo. La forma en que se realizará este procedimiento es a través de llamadas telefónicas a excepción de los antecedentes penales que no pueden ser corroborados de esta forma sino solamente con la verificación de la solvencia de la policía nacional civil.

Para realizarla se establecerá contactos con las organizaciones con las cuales el o los solicitantes prestaron sus servicios, esto con el objeto de comprobar la veracidad de la información verificada. Puesto que el candidato puede brindar datos falsos y no haber laborado en la institución que dio como referencia, a demás será necesario comprobar el puesto que desempeño su rendimiento

laboral, el motivo de su retiro y sobre todo si sus antiguos jefes lo recomendarían para el puesto.

20.7 Paso 7: Decisión Final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección el supervisor de ventas de Clío Cosmetics, S.A. de C.V. procede a evaluar comparativamente los requisitos del puesto con la información total que se tiene de los candidatos; al establecer estas comparaciones finales el grupo de aspirantes a sido reducido a medida que han ido desarrollando las etapas del proceso de selección.

Como consecuencia de esta comparación se obtiene un numero de candidatos que son presentados al Gerente General para que tome una decisión final de quien o quienes contratar. A los candidatos rechazados se les informara que sus expedientes se mantendrán en reserva para futuras oportunidades de trabajo dentro de la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V.

20.8 Paso 8: Examen medico de admisión

El examen medico será de una importancia básica en la empresa, al grado de llegar a incluir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índice de ausentismo, puntualidad.

Todos estos argumentos servirán como apoyo legal, económico y social para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa al trabajo, esto determinara que el candidato puede desempeñar eficazmente requerimientos que necesitan las actividades de ventas en Clío Cosmetics, S.A. de C.V.

Con esto se cumplirá una serie de metas particulares:

- i. Contratar individuos capacitados para la realización del puesto de ventas
- ii. Evitar que el o los aspirantes con padecimiento infecto-contagioso, que se trasmita con contacto directo pueda ser transmitido al grupo
- iii. Propiciar el desarrollo del candidato al puesto de ventas

En el proceso de selección de personal se tendrá en cuenta en relación al examen medico los siguientes puntos:

- La capacidad física no es igual en todos los vendedores
- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos

Los aspectos anteriores son necesarios para evitar

- Un mayor índice de ausentismo
- Disminución del rendimiento de trabajo
- Déficit en la calidad de sus servicios

Entre los exámenes médicos que serán solicitados:

- General de Heces
- General de orina
- De sangre (hemograma)
- De pulmones

Se exceptuara el examen de embarazo para los solicitantes de sexo femenino puesto que según el código de trabajo del país la solicitud de este examen se prohíbe por considerarse discriminatoria; de igual

manera se solicitara el examen de síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA) puesto que es prohibido por la ley de el SIDA (Art. 5,30 Y 79) solicitar este como requisito para trabajar.

21. PROCESO DE CONTRATACIÓN.

Luego que el Gerente General a tomado la decisión de qué candidato se contratará, se procede a informar al futuro empleado sobre sus responsabilidades, funciones, sueldo a devengar, prestaciones, y toda la información que necesite saber sobre la instituciones (misión, visión, políticas, etc.).

Cuando se ha dado a conocer todo lo anterior se procede a la contratación del nuevo (s) empleado (s) que trabajaran en la empresa.

21.1 Etapa de Capacitación

Ya que el empleado pasa a formar parte de la compañía será sometido a una etapa de capacitación que ayudará al cumplimiento de sus actividades para las cuales fue contratado, a la vez que permitirá que la persona tenga un mejor perfil de vendedor y que sea mas eficiente en su desempeño dentro de la empresa permitiendo así el alcance de los objetivos individuales y colectivos.

A continuación se presenta un cuadro que detalla los temas a impartir dentro de las capacitaciones, el tiempo de duración y el costo en el que incurrirá cada exposición:

TEMARIO DE CAPACITACIONES	TIEMPO DE DURACIÓN	COSTOS
CAPACITACIONES PARA INSTRUIR A VENDEDORES.		\$800,00
1. Responsabilidad del Vendedor	4 HORAS	\$125,00
2. Manejar quejas y reclamos	4 HORAS	\$100,00
3. Presentación de servicios / productos	6 HORAS	\$250,00
4. Vocabulario y gramática	4 HORAS	\$125,00
5. Atención a personalizada a clientes.	6 HORAS	\$200,00
CAPACITACIONES ORIENTADAS A LA PERSONALIDAD DEL VENDEDOR		\$1.320,00
Resistencia al cambio.	6 HORAS	\$320,00
Atención al cliente	6 HORAS	\$320,00
Métodos para la solución de problemas	10 HORAS	\$680,00
CAPACITACIONES PARA LA VENTA		\$2.035,00
Promoción y Ventas	8 HORAS	\$220,00
Ventas y Servicio al Cliente	8 HORAS	\$280,00
Ventas Efectivas	10 HORAS	\$320,00
Ventas y Negociación	12 HORAS	\$320,00
Dominando el Proceso de Ventas	6 HORAS	\$180,00
Técnicas de Venta	12 HORAS	\$300,00
Actitud de Servicio Al Cliente	4 HORAS	\$125,00
Asertividad Para Vendedores (Comunicación Sin Agresión)	12 HORAS	\$290,00
TOTAL		\$4.155,00

22. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Con el propósito de mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa CLIO COSMETICS, S.A. de C.V., se ha diseñado un plan de implementación que contiene los objetivos que se pretenden alcanzar, las actividades que serán necesarias realizar, los diversos recursos que se requieren y los mecanismos a seguir para su debido cumplimiento.

Un aspecto determinante para la efectividad de este plan será la participación y colaboración de todo el personal involucrado de la compañía.

22.1 Objetivos

- a) Describir las actividades a realizar durante la implementación de la guía.
- b) Determinar los recursos necesarios para la puesta en marcha de la guía.
- c) Formular los mecanismos de control adecuados para detectar y corregir oportunamente los inconvenientes que pueda presentar la implementación del plan.

22.2 Actividades a realizar

- a. Presentación.

Presentar al Gerente General de Clío Cosmetics, S.A. de C.V. la propuesta del plan para su respectiva revisión y análisis.

- b. Aprobación.

Obtener tanto del Gerente General y las personas involucradas la autorización para proceder a implementarlo.

- c. Puesta en marcha y evaluación de resultados.

Después De realizar las actividades anteriores se procederá a realizar el plan evaluando los resultados para identificar las fortalezas y debilidades de la guía para hacer las mejoras y correcciones respectivas.

22.3 Recursos

Para implementar la guía de reclutamiento y selección de personal es necesario que el Gerente General y el supervisor de ventas brinden su apoyo y se pueda contar con los siguientes recursos:

- Recursos Humanos.

Se requiere de la contratación de una persona para que lleve a cabo el proceso de reclutamiento y selección; esta persona puede venir de fuera o alguien que ya labore dentro de la empresa claro esto sería opcional para el Gerente General.

- Recursos Materiales.

Para la implementación de la guía de contratación en Clío Cosmetics, S.A. de C.V., se necesitan los materiales siguientes: Mobiliario y Equipo de oficina, papelería y útiles.

- Recursos Financieros.

Para la ejecución de la guía de contratación, es de suma importancia que la compañía realice una asignación presupuestaria. Es necesario que haga un uso óptimo de estos recursos, distribuyéndolos adecuadamente para la realización de las actividades.

22.4 Presupuesto de Implementación de la Guía de Contratación.

CONCEPTO	COSTOS	
	MENSUAL	ANUAL
Recursos Humanos		
Persona a contratar (opcional)	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Especialista para la capacitación (opcional)	\$ 280.00	\$ 3,360.00
Recursos Materiales (opcional)		
Computadora y equipo de oficina	\$ 700.00	
Papelería (trimestralmente)	\$ 100.00	\$ 400.00
Otros		
Programa de Capacitaciones	\$ 346.25	\$ 4,155.00
Anuncios en periódico	\$ 103.43	
TOTAL	\$ 1,879.68	\$ 12,115.00

23. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

23.1 Evaluación

Los encargados de la continuidad y cumplimiento de las actividades serán el Gerente General y el Supervisor de Ventas, coordinados por la persona encargada del proceso.

23.2 Seguimiento

Debido a que se evaluaron los elementos que inciden en el proceso de Reclutamiento y Selección es necesario verificar los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos." Editorial Trillas. 13a. Edición. Mayo de 1984.
- Bernardo, Kliksberg. "El pensamiento Organizativo: Del taylorismo a la teoría de la organización." 2a. Edición. Editorial Paídos. 1999.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos." Editorial Mc Graw-Hill. 5a Edición. México, 2001.
- Dessler, Gary. "Administración de Personal." Editorial Prentice Hall. 6a. Edición. México, 1999.
- Hernández Sampieri, Roberto Fernández Collado, Carlos Baptista Lucio, Pilar. "Metodología de la Investigación." Editorial Mc Graw-Hill. 2a.Edición. México, 1998.
- Hernández Sverdlik, Chruden Sherman. "Administración de Personal". Editorial Iberoamérica. México, 1986.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich. "Administración una perspectiva global." Mc Graw-Hill. 11a. Edición, México, 1998.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Personal." Relaciones Humanas. 1a. Parte. Editorial Limusa. México, 1984.
- Werther, William B. Jr., Davis Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos." Mc Graw-Hill. 5a. Edición. México, 2000.

TESIS

- Cruz Pérez, Marta Alicia. "Diseño de Herramientas Técnicas para la Función de Administración de Recursos Humanos de Los Supermercados Selectos del Área Metropolitana de San Salvador." Tesis Universidad de El Salvador. F/CCEE. 1999.
- Folgar Potrillo, Ana Aracely; Melara del Cid Medina, Ana Guadalupe. "Lineamientos de un manual de procedimientos para mejorar técnicas de reclutamiento y selección de personal del Ministerio de Economía." Tesis Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. 1982.
- Ruano Carpio, Ana Beatriz. "Diseño y Organización del Departamento de Recursos Humanos Para La Empresa Laboratorio Aرسال, S.A. de C.V." Tesis Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. 2000.

INTERNET

- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>.
- <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Jungla%20de%20conceptos%20estrategicos%20Carlos%20Alcerreca.pdf>
- www.gestiopolis.com/trabajos16/estructura_organica/estructura_organica.shm/#_estruc
- <http://www.civicus.org/new/media/Seguimeinto%20Y%20evaluacion.pdf>

- <http://itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechun1/uiparte5htm>
- http://www.dgrv-capacitacion.org/otros_materiales/download/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO.pdf

OTROS

- Moran Méndez, Asociados. Leyes computarizadas. “Código de Comercio, Código de Trabajo, Ley de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP’s).” El Salvador, 2005.

ANEXO

ANEXO 1

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS VENDEDORES DE LA EMPRESA CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



• CUESTIONARIO DIRIGIDO A: VENDEDORES

I. PRESENTACION Y SOLICITUD

Somos estudiantes de la Universidad de El Salvador, en proceso de elaboración de nuestro trabajo de investigación y estamos realizando una investigación de campo para obtener información para la elaboración de una Guía para la contratación de personal técnico para la venta directa de productos capilares en la empresa Clío Cosmetics, S.A. de C.V, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración. De antemano le agradecemos por su tiempo y ayuda.

II. Indicaciones: Marque con una x la respuesta de su selección.

III. CUERPO DEL CUESTIONARIO:

1) ¿Sabe usted si la empresa cuenta con una descripción del puesto?

Si

No

2) ¿Llenó algún formato de solicitud de empleo cuando formó parte del proceso de selección de la empresa?

Si

No

3) ¿Cómo se dio cuenta que Clío Cosmetics, S.A. de C.V., solicitaba personal capacitado como ud.?

Anuncios en Diarios

Radio

Carteles

Televisión

Otros (Amigos, Internet)

4) ¿Que tipo de pruebas le realizaron para poder entrar a trabajar en la empresa?

Psicológicas Pruebas Matemáticas
Polígrafo Ninguna

5) ¿Cuántas entrevistas le realizaron en el proceso de selección de personal?

Una Dos Tres

6) ¿Quién fue la persona encargada de entrevistarlo (a)?

Jefe Inmediato Gerente General Recursos Humanos

7) ¿Qué tipo de exámenes médicos le exigió la empresa para poder laborar?

(Puede marcar todas las opciones que ud. cumplió)

De Sangre Heces
Orina VIH
Todos Ninguno

8) ¿Fue sometido a un proceso de inducción?

Si No

Porque _____

9) ¿Antes de contratarlo, fue sometido a un período de prueba?

Si No

Si su respuesta es **SI (Marque por cuanto tiempo)**

Un mes Dos meses Tres meses

10) ¿Por cuanto tiempo firmó el contrato?

Por un año Por cinco años Plaza Fija

11) ¿Formo parte de una terna en el proceso de selección?

Si No

12) ¿Que requisitos considera importantes para desempeñar su puesto de trabajo?

Conocimientos académicos	<input type="checkbox"/>	Fluidez verbal	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos	<input type="checkbox"/>	Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>
Agilidad mental	<input type="checkbox"/>	Todos	<input type="checkbox"/>
Persuasión	<input type="checkbox"/>		

13) ¿Podría mencionar cuáles son las funciones mas importantes de su puesto de trabajo?

Visitas periódicas a los clientes	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones a clientes sobre el producto	<input type="checkbox"/>
Demostraciones del producto	<input type="checkbox"/>
Distribución del producto	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de metas que solicita la empresa	<input type="checkbox"/>
Todos	<input type="checkbox"/>

14) ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la empresa?

Seis meses

Un año

Dos años

Más

15) ¿Esta de acuerdo con los incentivos proporcionados por la empresa?

Si

No

Porque _____

ANEXO 2

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE
GENERAL DE CLÍO COSMETICS, S.A. DE
C.V.**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.**

1. ¿Cuántos empleados tiene bajo su cargo?

R/ 25 personas.

2. ¿Tiene algún tipo de problemas para reclutar personal?

R/ No existe ningún proceso formal para el reclutamiento.

3. ¿Recibe ayuda de alguna empresa que se dedica al Outsourcing para reclutar y seleccionar al personal?

R/ No ninguna.

4. ¿Cuál considera usted que es el factor mas relevante por el cual no se tiene un proceso sistematizado para seleccionar al personal?

R/ La empresa no posee un departamento de recursos humanos debido al costo.

5. ¿Cuenta con el personal idóneo para realizar programas de capacitación al personal?

R/ Solamente técnicos en la implementación de productos capilares.

6. ¿Por qué medios de comunicación dan a conocer las plazas vacantes que están disponibles en la empresa?

R/ Por rotativos y las mismas personas que laboran en la empresa que recomiendan personas para realizarles entrevistas.

7. ¿Cuentan los empleados con incentivos monetarios?

R/ Si, comisiones por sus ventas.

8. ¿Quién es la persona encargada de realizar todo el proceso de reclutamiento y selección de personal?

R/ Cuando se necesita de personal para ventas yo soy el encargado.

9. ¿Poseen políticas dentro de la empresa que los empleados conozcan?

R/ En realidad no se cuenta con ningún manual.

10. ¿Estarían dispuestos a invertir en un proceso de reclutamiento y selección de personal?

R/ Claro mientras los costos no sean elevados.

11. ¿Considera que el personal esta motivado a alcanzar los objetivos?

R/ Si, siendo la función principal que tienen que cumplir el alcanzar metas propuestas por la empresa.

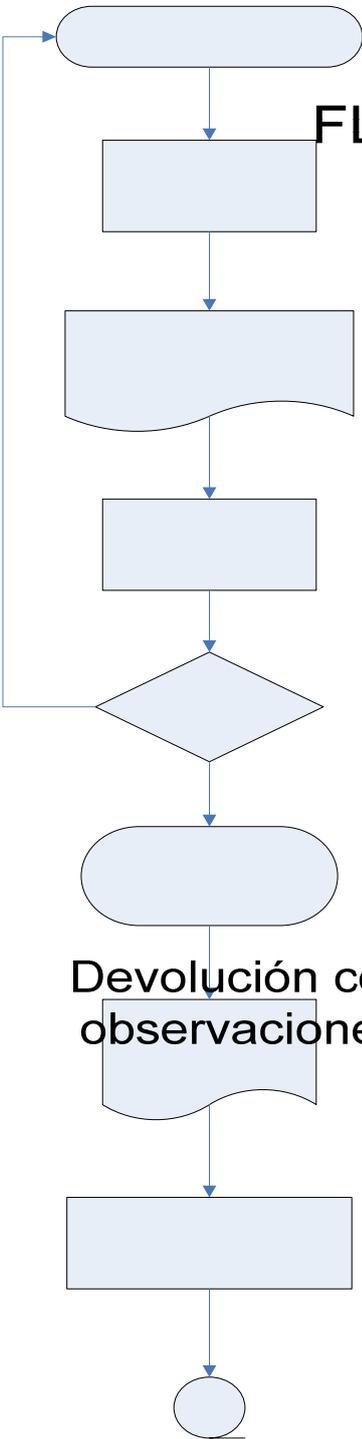
12. ¿Cómo considera usted necesario que exista una Guía de contratación de personal para que se le facilite contratar al personal?

R/ Seria más efectiva la contratación de personal ya que nos apoyaríamos en pruebas que se les realizarían.

ANEXO 3

**TITULO: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO.**

FLUJOGRAMA DEL PROC



Supervis
departamento

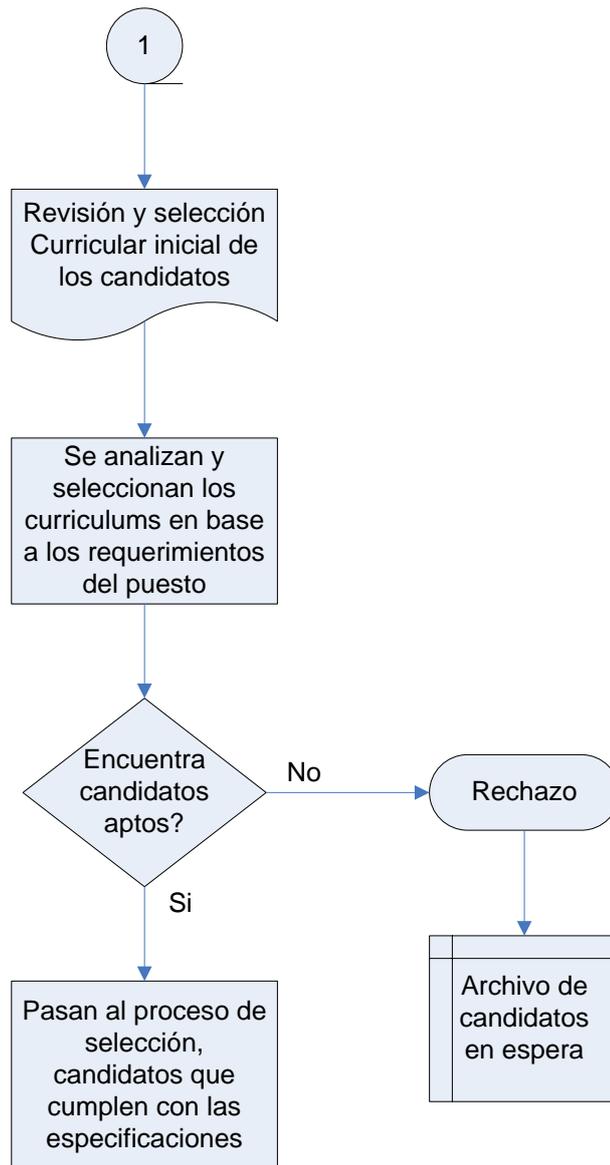
Elabo
requisici
person

Devolución con
observaciones

Envía la requ
personal al
Gene

Analiza
requisici
person

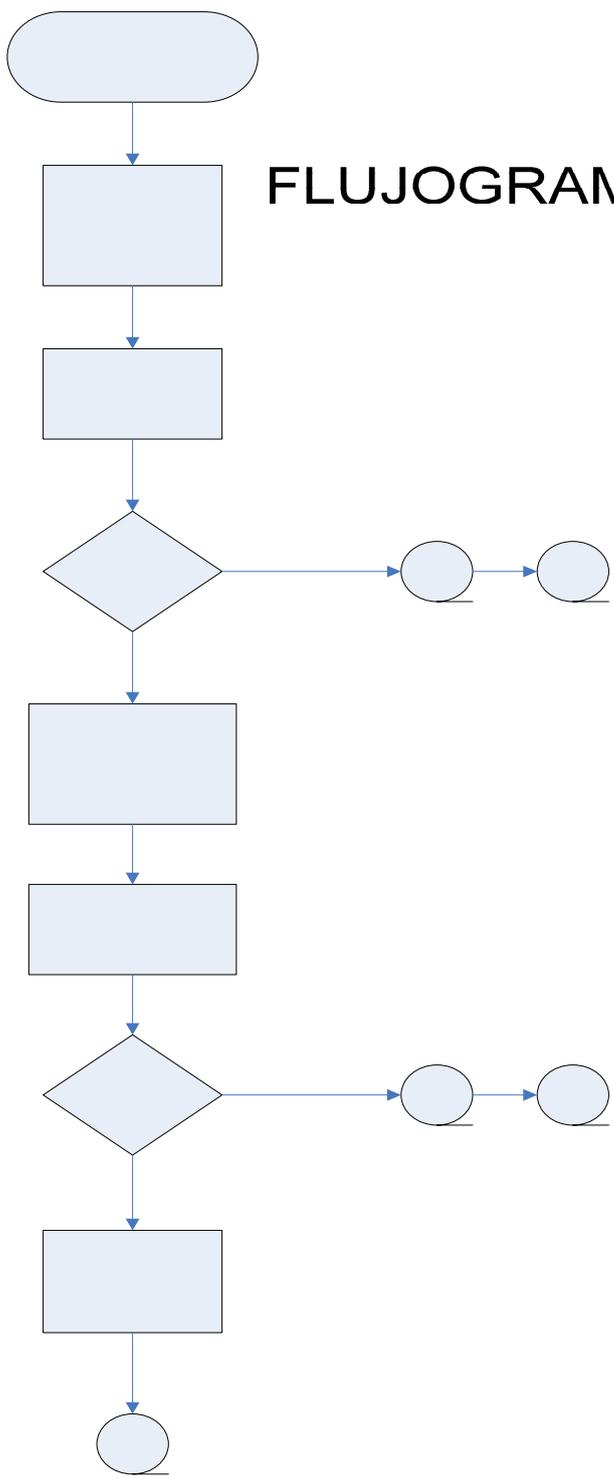
No Aprueb
requisio



ANEXO 4

**TITULO: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE
SELECCIÓN.**

FLUJOGRAMA DEL PROC



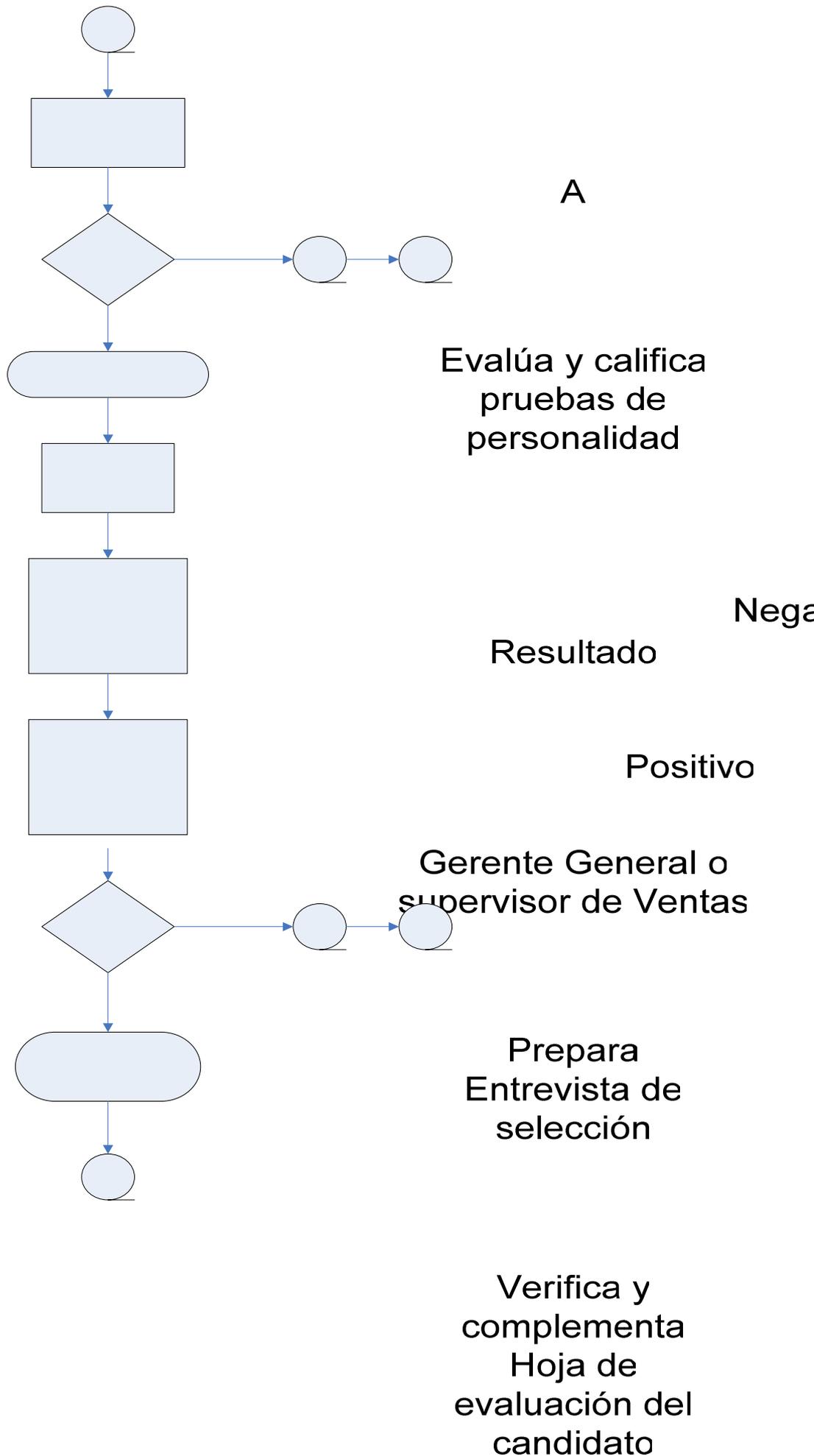
Persona e
del proc
contra

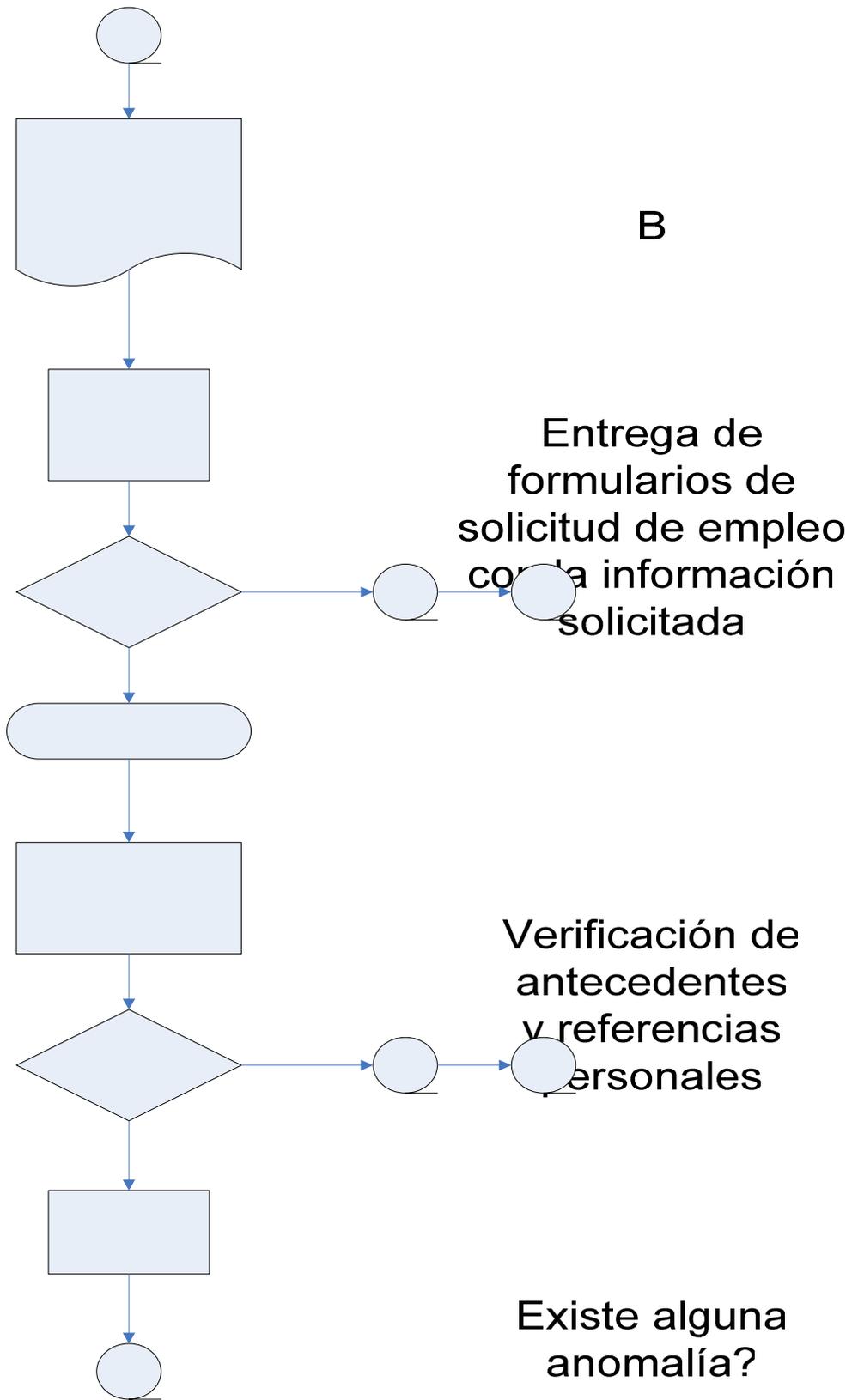
Rea
Entre
inicial
solicit

Eva
Entre
inic

Resu

Aplicac
prueb
conocim
de cap





B

Entrega de formularios de solicitud de empleo con la información solicitada

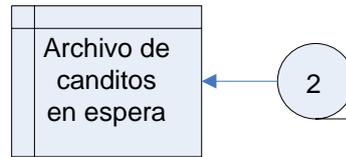
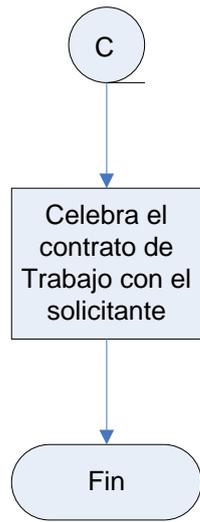
Verificación de antecedentes y referencias personales

Existe alguna anomalía?

No

Si

Gerente General



ANEXO 5

PERFIL DEL PUESTO DEL VENDEDOR.

**CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.
PERFIL DEL PUESTO**

I. INFORMACION DE PUESTO		
Nombre de la posición a cubrir:	Ejecutivo de Ventas	
Empresa Solicitante:	Clío Cosmetics, S.A. de C.V.	
Departamento: Ventas		
Principales Funciones del Puesto:		
- Cumplimiento de cuotas de ventas y cobros		
- Incrementar la cartera de clientes		
Actividades específicas a realizar:		
- Realizar la planificación semanal		
- Promover el producto al cliente		
- Cubrimiento de territorio		
- Conocimiento del mercado		
Fecha deseable del inicio:		
Salario: \$174.24	Comisiones: Según tabla	Prestaciones de Ley
Otros beneficios: Viáticos \$171	Celular: \$30	
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes de 7:30 a 18:00 horas	
	Sábado: 08:00 a 13:00 horas	
Maneja fondos de la empresa: Si		
II. INFORMACION DEL PERSONAL A CONTRATAR		
Edad: 25 a 30 anos	Sexo: Indiferente	
Estado Civil: Indiferente		
Nivel Académico:	Educación Superior	
Experiencia Laboral :	1 año	
Cualidades específicas del candidato:		
Buena presentación, Servicio al cliente		
Acostumbrado a trabajar bajo presión, Buenas relaciones interpersonales, Honradez		
Vehículo: Deseable		

ANEXO 6

FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL.

CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.

FORMULARIO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

I. Fecha: _____ Requisición N°: _____

Unidad: _____

Departamento: _____

Sección: _____

II. Se requiere Cubrir la plaza de: _____

código de la plaza: _____

Fecha de ingreso requerida: _____

Sueldo Mensual: \$ _____

III. Motivo de requisición

Puesto nuevo:

puesto vacante:

Motivo de su creación

Causas que originaron la vacante:

IV. Tipo de nombramiento:

Interinato _____

Contrato Temporal _____

Contrato Permanente _____

Otro _____

V. Requisitos para el puesto:

Educación: _____

Experiencia: _____

Edad:

Mínima: _____

Máxima: _____

Sexo:

Masculino:

Femenino:

VI. Descripción General del puesto:

VII. Comentarios: (indicar aclaraciones necesarias)

VIII. Firmas:

Jefes de la unidad Solicitante: _____

Gerente General: _____

ANEXO 7

EVALUACIÓN DE ENTREVISTA.

CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V.

EVALUACIÓN DE ENTREVISTA

FECHA: _____
NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____
PUESTO QUE SOLICITA: _____

Marque con una "X" la casilla correspondiente al termino que mejor describa a la persona entrevistada.

1 Presentación personal

Muy buena Normal Necesita Mejorar

2 Modales

Muy franco Normal Necesita Mejorar

3 Sinceridad

Muy franco Parece sincero Dudoso

4 Habilidad de Expresión

Claro y conciso Normal No muy seguro

5 Seguridad en si mismo

Muy seguro Normal No muy seguro

6 Personalidad

Crea impresión Agradable Normal Parece conflictivo

7 Conocimientos Generales

Amplio y bien formado Normal Deficiente

8 Experiencia en el área

Muy buena	—	Normal	—	Débil	—
9 Motivación para el empleo					
Muy interesado	—	Normal	—	Indiferente	—
10 Capacidad de desarrollo					
Muy buena	—	Normal	—	Débil	—
11 Formación Académica par el puesto solicitado					
excedente	—	Adecuada	—	deficiente	—
12 Estado Físico					
Muy Saludable	—	Normal	—	Enfermizo	—
Recomendable para el puesto		Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

ANEXO 8

SOLICITUD DE EMPLEO.

CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V. SOLICITUD DE EMPLEO

CLÍO COSMETICS, S.A. DE C.V. SOLICITUD DE EMPLEO					
Nombre Completo:		Edad:			
Dirección Completo:					
Teléfono:		Fax:	Celular:	Email:	
DUI:		NIT:	ISSS:	AFP:	
Lugar y fecha de Nacimiento:				Estado Civil:	
Padece de alguna enfermedad:		No:		Si:	Especificar:
En caso de emergencia llamar a:					TEL:
EMPLEO SOLICITADO:					
Área en que desea trabajar:					
Puesto específico que solicita					
Ud. desearía laborar a:		Tiempo completo:	Medio Tiempo:	Empleo temporal:	
En que fecha estaría disponible para comenzar a trabajar:					
¿Estaría dispuesto acepta otra posición si la solicita no se encuentra disponible?					
Si		No:			
Que nivel (aproximado) de compensación salarial Considera apropiado:					
FORMACION ACADEMICA					
Señale el nombre de la institución, años cursados y el grado de académico obtenido:					
NOMBRE DE LA INSTITUCION			AÑOS:		
A. Primaria		De:	Hasta:		
Secundaria:		De:	Hasta:		
C. Bachillerato:		De:	Hasta:		
D. Universidad:		De:	Hasta:		
Describa sus habilidades laborales, incluya los vehículos y herramientas que sabe operar y cualquier información que considere de interés:					
EXPERIENCIA LABORAL					
Comenzando por el ultimo empleo que Ud. tuvo o por su empleo actual, proporcione las información que se especifica a continuación:					
A) Compañía:					
Fecha de Inicio:		Fecha de Salida:			
Nombre de el Cargo:					
Funciones Especificas:					
Nombre del Jefe Inmediato:					
Salario Inicial:				Salario Final:	
Motivo de Salida:					
B) Compañía:					
Fecha de Inicio:		Fecha de Salida:		Teléfono:	
Nombre de el Cargo:					
Funciones Especificas:					

Nombre del Jefe Inmediato:				
Salario Inicial:		Salario Final:		
Motivo de Salida:				
REFERENCIAS PERSONALES:				
A) Nombre:		Teléfono:		
Empresa:				
B) Nombre:		Teléfono:		
Empresa:				
C) Nombre:		Teléfono:		
Empresa:				
Añada a continuación cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo:				
A) Por medio de mi firma, autorización a: NOMBRE DE LA EMPRESA para que verifique la información que he proporcionado.				
B) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda la inexactitud puede conducir a la anulación				
De mi solicitud de empleo.				
Firma del solicitante:		Fecha:		

ANEXO 9

ANUNCIO PUBLICADO EN EL PERIÒDICO.

ALFAPARF

MILANO

Solicita:

Ejecutivos de Ventas

para la Zona Oriental y Central del país.

REQUISITOS:

- 25 a 40 años
- Ambos sexos
- Preferiblemente que resida en la Zona Oriental o dispuesto a viajar al interior del país
- Vehículo indispensable
- Sin problemas de horarios
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

Se Ofrece:

- Salario base + Comisiones
- Viáticos
- Prestaciones laborales de Ley.

Interesados enviar currículum vitae con fotografía reciente a
71ª Avenida Norte No. 315, Col. Escalón, o enviarlo a la siguiente
dirección de correo: golivares@alfaparfsv.com

