



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN DE
PERSONAL PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN EN UNA TIENDA
DEPARTAMENTAL”

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE;

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A;

KARLA ALEJANDRA VÁZQUEZ MORENO

DIRECTOR: LIC. ERIKA SOUSA COLÍN.

COMITÉ EVALUADOR: MTRA. MARÍA ISABEL DELSORDO LÓPEZ.
MTRA. MARÍA DE LOURDES REYES PONCE.
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ.
LIC. ROSA PACHECO LAPIEDRA.



CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., 2017.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria.

Al amor de mi vida...

*Porque aunque no estabas cuando éste sueño comenzó,
eres el motor que impulso su culminación.*

Te amo infinitamente Mel.

Agradecimientos

A mi madre, por caminar siempre a mi lado y estar junto a mí en cada tropezón, caída y triunfo. Gracias mami por las grandes lecciones de vida que me has dado, por tu amor infinito e incondicional, por tu apoyo constante y esa motivación que solo tú sabes dar. Sin ti el logro de esta meta no hubiera sido posible. Te amo.

A mi padre, por todo el apoyo brindado, por el carácter que me has inculcado, por enseñarme que todo lo que uno desea conseguir se debe lograr a base de un esfuerzo y trabajo constante, gracias por brindarme las herramientas necesarias para culminar esta etapa y por tu extraña forma de demostrar el amor. Te amo.

A mis hermanas, por ese apoyo incondicional que siempre me han brindado, ustedes son esas personitas que me impulsan a ser mejor cada día. Gracias Jessy, por compartirme tu locura y amenizar esta vida, además de permitirme compartir contigo todo lo que va pasando. Sarita, gracias por recordarme que en esta vida se puede aprender de cualquiera que tenga algo que enseñarte y que una gran lección la puedes obtener incluso de una pequeña hermana; y Eli, gracias por tu compañía, tu cariño, y por recordarme todos los días que además de Mel, hay alguien que necesita de mí y por quienes siempre debo ser mejor. Las amo.

A mi compañero de vida, por tanta paciencia, por alentarme a ser mejor persona, gracias porque siempre sabes que decir para hacerme sentir bien y para hacerme ver mis errores. Gracias por tu comprensión y apoyo para lograr esta meta. Te amo.

A mi tía, por crecer junto a mí como si fueras mi hermana mayor, gracias Anita por enseñarme que la humildad es la base para ejercer nuestra profesión, por animarme a crecer como persona y por todo ese cariño que siempre me has brindado.

A mis abuelos, Tomy, Cruz, Cuco y donde sea que esté, Juan, por creer en mí y alegrarse con mis logros, por alentarme a ser mejor persona, por sus enseñanzas y lecciones de vida, gracias por todo ese gran cariño que me brindan.

A mi mejor amiga, Yadira, por todo el tiempo compartido, por ser una gran compañera y apoyarme en todo momento, por tenderme tu mano, por motivarme a ser mejor, por tanto y más... Gracias brujis.

A mí amada Universidad y a todos los profesores que me brindaron las herramientas necesarias para formarme profesionalmente y poder enfrentar con éxito los retos laborales.

A mi directora, Lic. Erika Souza, por todo el tiempo y apoyo brindado, por sus comentarios y críticas, y por la paciencia que me tuvo durante todo este proceso.

A Marcela, Salvador y todo el equipo de la unidad 79-110, por la oportunidad y confianza que me brindaron. Gracias a ustedes y a todo lo aquí aprendido, surgió este proyecto.

Y finalmente, gracias a Dios, por darme el don de la vida, por permitirme culminar esta etapa y por todo lo que vendrá.

ÍNDICE

	Página
Resumen.	1
Introducción.	2
Capítulo 1. Rotación de personal	
1.1 Concepto de rotación.	4
1.2 Cálculo del índice de rotación.	5
1.3 Determinación de costos por rotación de personal.	6
1.4 Factores relacionados con la rotación de personal.	9
1.5 Rotación de personal dentro del sector retail.	11
Capítulo 2. Proceso de integración de personal.	
2.1 Integración de personal...	12
2.2 Proceso de integración de personal.	13
2.2.1 Reclutamiento de personal.	14
2.2.2 Selección de personal.	20
2.2.3 Contratación de personal.	33
2.2.4 Adaptación a la empresa.	36
2.2.5 Inducción de personal.	40
Capítulo 3. Aspectos generales de la organización	
3.1 Estructura Organizacional.	43
3.2 Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.	44
3.3 Índices de rotación en la organización.	46
Propuesta de integración	
Justificación.	51
Objetivo.	52
Desarrollo de la propuesta.	53
Conclusiones.	67
Anexos.	69
Referencias.	80

RESUMEN

La presente tesina tiene como objetivo desarrollar una propuesta de un programa de integración de personal (reclutamiento, selección, adaptación e inducción), basado en el perfil de venta, que ayude a disminuir la rotación en una tienda departamental.

Para dar cumplimiento al objetivo se realizó un trabajo de investigación y análisis sobre el proceso de integración de personal aplicado en el sector *retail*, también conocido como venta al detalle. Dentro de dicho trabajo, se revisaron autores como Javier Llanos (2013), Idalberto Chiavenato (2009), Jaime Grados (2013), entre otros, además de consultar el proceso que se lleva a cabo en otras instituciones departamentales, con el fin de realizar una comparación y tomar los elementos más relevantes para integrar la presente propuesta.

Como resultado de la investigación se encontró que algunas deficiencias en el proceso de integración pueden provocar un alto índice de rotación en una empresa. Por lo tanto, se tomó como base el programa de integración y los datos de rotación de personal de una tienda departamental, para poder identificar los principales motivos por los que se presenta la rotación en asesores de venta; y así intentar prevenir dichos sucesos realizando modificaciones al programa vigente de integración de personal.

Palabras clave: reclutamiento, selección, inducción, integración de personal, rotación, sector retail.

INTRODUCCIÓN

Algunos autores, tales como: Chiavenato (2011) y Werther & Davis (2008); plantean que la rotación de personal es el egreso permanente de los trabajadores en una organización, ya sea de forma voluntaria o involuntaria; en donde los motivos son muy diversos, pero, la insatisfacción laboral, selección de personal incorrecta o la falta de capacitación, son causas sobre las que recae mayor peso.

Dicho problema se encuentra presente dentro del negocio de venta al detalle o *retail*, donde se engloban negocios como; súper e hipermercados, cadenas de farmacias, tiendas de marca y departamentales, tiendas de conveniencia y restaurantes, las cuales han crecido constantemente dentro de América Latina, convirtiéndose, no solo en una fuente muy importante en el canal de venta, sino también, como generadora de empleos (Vigil, 2016).

Cuando una organización posee altos índices de rotación, tiende a sufrir pérdidas significativas, reflejo de los costos derivados del reclutamiento, selección e inducción de personal; de la contratación, documentación y desvinculación; además de los costos derivados en la producción, actitud e imagen personal de los nuevos trabajadores. Dichos costos ascienden entre 50-150% del salario anual de cada trabajador, según datos de investigación realizada con la consultora PWC (2013).

La idea de elaborar el presente proyecto, nace como resultado de la experiencia laboral que se obtuvo al desempeñar un puesto como Supervisor de Recursos Humanos en una tienda departamental, en donde los índices de rotación reflejados durante el año 2015 en el puesto de asesor de ventas, corresponden al 182.7%.

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es *“desarrollar una propuesta de integración de personal, basado en el perfil de venta, para disminuir la rotación en una tienda departamental”*.

Esta propuesta se compone de tres capítulos teóricos y un cuarto, en el que se describe la propuesta de un programa de integración de personal.

En el primer capítulo, se desarrolla el tema de rotación de personal, los costos que genera, sus causas, la problemática actual en el sector de venta al detalle y su impacto en las organizaciones. En el segundo capítulo se aborda la integración de personal y sus nuevos enfoques, además de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Posteriormente, en el tercer capítulo se proporciona un panorama general de una tienda departamental y se describen los procesos actualmente utilizados en reclutamiento, selección e inducción de su personal

Finalmente, se presenta una propuesta de integración de personal basada en competencias para perfiles de venta de una tienda departamental y se realiza una comparación con el programa vigente en dicha organización.

Capítulo I. Rotación de personal.

1.1 Concepto de Rotación

El funcionamiento idóneo de una organización se mantiene mientras esté integrada por un conjunto de personas que desempeñan actividades, cuyos objetivos personales se subordinan a los objetivos institucionales, solo si el desempeño de las actividades dentro de la organización les provee recursos monetarios, de tiempo, de desarrollo, intelectuales, entre otros. En otras palabras, las personas laboran en la organización mientras les sea conveniente, cuando ya no lo es, buscan otro trabajo y se retiran de la organización. De esta forma, uno de los mayores retos para el área de recursos humanos es mantener a los empleados el mayor tiempo posible y evitar la constante rotación.

La rotación de personal puede ser interna o externa. La rotación interna se presenta en los trabajadores que cambian de puesto dentro de la empresa, ya sea por promoción, democión o transferencia de puestos; y la rotación externa se refiere al egreso permanente, ya sea de forma voluntaria o involuntaria de los trabajadores en una organización (Robbins, 2005, Chiavenato (2011); Werther & Davis (2008).

La rotación de personal es una parte normal en el ciclo de económico de una empresa, sin embargo entre menos empleados se pierdan, es mejor para la organización, ya que cada nuevo integrante implica consecuentes retos para la empresa. Por lo tanto, una tasa de rotación de empleados nula, sería lo ideal, pero también muy poco probable, así que cualquier caso que se sitúe por debajo del 10% anual, se considera saludable y no es motivo de alarma (Piedra, 2013; Kenny, 2007).

El índice de rotación, se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones, los retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo (Chiavenato, 2011); de tal manera que, si se

presenta un porcentaje muy elevado, puede indicar la presencia de un problema, debido al aumento de los costos generados.

1.2 Cálculo del índice de rotación.

El cálculo del índice de rotación para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación (Arias, 2006):

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A= Admisiones de personal durante el período considerado

D= Desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o de los empleados) durante el periodo considerado.

PE= Promedio efectivo del periodo considerado. Se puede obtener sumando los empleados existentes al inicio y al final del periodo, y dividiéndolos entre 2.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación a promedio de empleados.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación, no se consideran las admisiones, solo las desvinculaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados (Arias, 2006):

$$\frac{D}{PE} \times 100 = \text{índice de rotación de personal.}$$

Esta fórmula se utiliza en el presente trabajo para obtener el índice de rotación de la tienda departamental.

1.3 Determinación de costos por rotación de personal.

Dentro de una organización, el sistema utilizado para realizar sus tareas, es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenidos en la aplicación de los recursos. El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. De esta forma, saber hasta qué nivel de rotación de personal puede soportar, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

El costo de la rotación involucra costos primarios y secundarios (Chiavenato, 2011):

Costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad, entre los costos primarios se encuentran:

- Costos de reclutamiento y selección.
 - Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado
 - Sueldo del personal de reclutamiento.
 - Gastos en anuncios en periódicos, revistas, gacetas, material de reclutamiento.
 - Gastos de mantenimiento en servicio médico
- Costos de contratación y documentación
 - Gastos de mantenimiento de la plataforma de registro y documentación de personal, gastos en formularios, anotaciones, registros, etc.
- Costos de integración.

- Gastos de selección y entrenamiento.
- Costos de tiempo del supervisor aplicados en la ambientación de los empleados de nuevo ingreso en su área
- Costos de desvinculación.
 - Gastos de la plataforma de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado
 - Costo de la entrevista de separación (tiempo del entrevistador al aplicar las entrevistas de salida, formularios utilizados y elaboración de los formularios o informes subsecuentes)

Costos secundarios: son los aspectos colaterales e inmediatos de la rotación, difíciles de evaluar en forma numérica y relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo, tales como:

- Reflejos de la producción
 - Pérdida de la producción causada por el vacío provocado por el empleado al retirarse, mientras no es substituido.
 - Producción inferior, durante el periodo de ambientación del nuevo empleado.
 - Interferencia, del nuevo empleado causada por su inseguridad, en el trabajo de sus compañeros.
- Reflejos en la actitud del personal
 - Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que termina su relación laboral, transmite a sus compañeros.
 - Imagen, actitudes y predisposiciones que el nuevo empleado transmite a sus compañeros.
- Costo extra laboral.
 - Gastos de personal y de horas extra, necesarias para cubrir el vacío existente o la deficiencia inicial del nuevo empleado.
 - Tiempo adicional de producción por la deficiencia del nuevo empleado.

- Elevación del costo unitario de producción por la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.
- Costo extra operacional.
 - Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado
 - Costo adicional de los servicios de mantenimiento, utilidades planeación y control de la producción, servicio, etc.
 - Aumento de accidente debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los nuevos ingresos
 - Aumento de errores, repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado
- Costo extra inversión.
 - Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción reducido en razón de los cargos existentes de los empleados de nuevo ingreso que están en periodo de ambientación y entrenamiento
 - Aumento de volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.
- Pérdidas en los negocios.
 - La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los nuevos empleados.

La reconocida consultora PriceWaterhouseCoopers (PWC, 2013), presente en 127 países incluido México, realizó un estudio^{***}, que consiste en un Benchmark de indicadores de Recursos Humanos; con una aplicación estratégica que brinda

información de la fuerza laboral. Dicho estudio afirmó que en comparación con Latinoamérica, México sigue siendo uno de los países con menor inversión en la contratación, lo que se ve reflejado en los costos de separación, los cuales ascienden del 50% al 150% del salario anual del trabajador.

Así mismo, María de Pilar Martínez del Economista (2013) afirma que, en México no se invierte mucho en atracción de talento, pues los costos promedio para cada contratación son de 387 dólares, cuando la media en América Latina es de 475 dólares; aún muy por debajo de Europa con 737 dólares y Estados Unidos que destina 3,375 dólares. Por lo tanto, si se realizara una mayor inversión al inicio representaría un menor gasto por separación.

1.4 Factores relacionados con la rotación de personal

De acuerdo con William Werther & Keith Davis (2008), los principales factores relacionados con la rotación de personal son:

1. Insatisfacción laboral. Cuando un trabajador desempeña sus actividades en un entorno que no le es favorable, no recibe compensaciones acorde a su desempeño, o bien las funciones que realiza no lo satisfacen, tienden a desertar de su puesto de trabajo.
2. Baja remuneración. La política salarial es una de las políticas más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados. A pesar de su complejidad se aplica de manera superficial y subjetiva en muchas empresas, sin embargo, le resultaría más gratificante a los empleados, que la organización realizará una evaluación con referencia en el desempeño de sus actividades
3. Selección incorrecta: Dependiendo los resultados que se deseen obtener para cada uno de los objetivos que se establezcan dentro de una organización, se deben tomar las decisiones encaminadas al cumplimiento estos, por lo tanto, si se espera contar con recursos humanos aptos para el

desempeño de las actividades dentro de la empresa, entonces se debe elegir el proceso adecuado para la obtención de su persona.

4. Falta de capacitación: al ingresar a un nuevo empleo el personal debe recibir la inducción para familiarizarse con la empresa y sus funciones, posteriormente, se le impartirán cursos de capacitación que le permitan desarrollar de manera más eficiente sus actividades. Cuando esto no sucede, los empleados tienden a retirarse de la empresa, ya que no son capaces de desempeñar sus funciones de manera adecuada, y por ende, no se les remunera debidamente.

Dichos autores hacen alusión al nivel de insatisfacción, cuando los puestos muestran la característica de ser altamente especializados; pero son percibidos como *fáciles de aprender*, lo que puede conducirlos a poseer altas tasas de rotación de personal, que a su vez, se encuentra directamente relacionado con una mala selección de personal, ya que las personas que se contratan para este tipo de puestos no poseen las habilidades necesarias para realizar las actividades demandadas y optan por desertar del empleo (William Werther & Keith Davis, 2008).

Una selección de personal inadecuada puede generar altos índices de rotación, no sólo por elegir candidatos que no cubran el perfil del puesto solicitado, ya que también en ocasiones los candidatos suelen proporcionar información falsa o alterada a lo real, es decir los datos proporcionados en la solicitud de empleo o en la entrevista no son verídicos. Esto se realiza con el fin de cometer fraudes a la organización y no ser ubicados fácilmente (William Werther & Keith Davis, 2008).

Nayeli Escobar, gerente de Capital Humano en PWC (citado en Anguiano, 2013); afirma que, si el tiempo en el que se da la rotación de personal, es durante los primeros 90 días de trabajo, es muy probable que el proceso de selección de las empresas tenga deficiencias. Sin embargo, si éste se da dentro del primer año de trabajo, el problema puede venir del estilo de liderazgo, la libertad de decisión y

acción que tienen los empleados, la falta de claridad en los objetivos institucionales y expectativas de la compañía.

1.5 Rotación de personal dentro del sector *retail* en México.

El mercado laboral de México se caracteriza por tener el nivel más alto de rotación de personal, lo que hace que el compromiso de los trabajadores con su empresa sea el más bajo, respecto a otros países en Latinoamérica,

De acuerdo con un estudio publicado por la consultora PWC, la rotación de personal en México, en general, alcanza niveles de hasta 17.8 por ciento, cuando la cifra recomendable es de 10%. Así mismo, los índices de rotación en México, correspondientes al sector retail o venta al detalle, son del 7%, mientras que para el resto de los países es de América latina de 4.8%. (PWC, 2013; Anguiano, 2013; González, 2013; Flores, 2016).

El sector de venta al detalle, también conocido como *retail*, es un término usado para definir la venta de productos al por menor de persona a persona (Guerrero, 2012), y es un sector con altas tasas de rotación, esto, debido a la constante contratación de personal joven, con poca experiencia, que deserta rápidamente. Las causas son diversas, pero una con gran peso es la falta de formación (Randstad, 2013).

De acuerdo con Alejandro Fariña (2013), la falta de motivación y de competencias para la venta, son los principales factores que provocan la rotación de vendedores.

En conclusión, la rotación de personal afecta tanto productiva como económicamente a las empresas, generándoles grandes pérdidas. Sus causas suelen ser diversas, sin embargo la mala selección de personal, falta competencias para la venta y de formación, son de las que tienen mayor peso.

Capítulo II

Proceso de Integración de personal.

2.1 Integración de personal.

Las organizaciones funcionan mediante la elaboración de productos o servicios, los cuales son transformados por medio de recursos materiales y humanos, es decir, todo producto ofrecido o servicio prestado por la empresa fueron elaborados por maquinaria, equipos de cómputo, materias prima, etc., sin embargo, esto no hubiese sido posible sin el trabajo de personal capaz de desempeñar las funciones para las cuales fue seleccionado, contratado y preparado.

Para que toda organización funcione exitosamente debe diseñar una estructura interna, definiendo áreas y puestos, estableciendo reglas, definiendo habilidades y características específicas requeridas en su personal; para delimitar las acciones de cada persona, imponiendo reglas y rutinas para disminuir su inseguridad, aumentar posibilidades de previsión y centralizar funciones y controles (Grados, 2013).

Las organizaciones comienzan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas, ocupan sus puestos correspondientes. Sin embargo, uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus colaboradores en función de sus puestos de trabajo. La lógica de este proceso, se deriva de los procedimientos para colocar a las personas, es decir, para que las personas puedan ocupar un puesto o cargo en la organización deben cumplir con las características y habilidades necesarias (Chiavenato, 2009). Dicho proceso es entendido como *integración de personal*.

En otras palabras, el proceso de integración de personal es la función administrativa que se encarga de atraer personal para seleccionarlo, sumarlo e

integrarlo a la estructura de la organización, colocándolo dentro de la fuerza de trabajo. (Chiavenato, 2009; Grados, 2013).

2.2 Proceso de Integración de personal.

De acuerdo con Javier Llanos (2013), el proceso de integración de los recursos humanos lleva una secuencia lógica:

1. Reclutamiento: la empresa reúne posibles candidatos para cubrir los puestos vacantes.
2. Selección: se evalúa a los candidatos para elegir a los mejores.
3. Contratación: en esta fase se formaliza e incorpora legalmente a los candidatos elegidos y se adquiere responsabilidad implícita en el desempeño de sus actividades.
4. Inducción: implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible, a través de la inducción a la empresa (se transmite información sobre normas, políticas y valores de la cultura organizacional) e inducción al puesto (se transmite información sobre las habilidades y actitudes necesarias para el buen desempeño de sus labores, además del procedimiento para manipular sus herramientas de trabajo, o bien el proceso que requiere para llevar a cabo sus tareas).

Dar seguimiento a las etapas del proceso de integración de personal es de vital importancia, ya que los nuevos empleados deben familiarizarse con la empresa, sus compañeros de trabajo, su cultura, sus directivos, su historia, sus políticas, los manuales internos, etc., con la finalidad de equilibrar un agradable ambiente de trabajo y así favorecer el logro de objetivos de la organización (Llanos, 2013).

2.2.1 Reclutamiento de personal.

El reclutamiento de personal en una organización, permite que se cuente con el personal calificado para contribuir al nivel de competitividad y dar cumplimiento de los objetivos globales.

De esta manera, el reclutamiento de personal se define como; “proceso mediante el cual se aplican técnicas, procedimientos y sistemas de información adecuados para la divulgación de oportunidades de empleo y así captar candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles de puesto para ocupar las vacantes. Es decir, es la técnica que permite suministrar a las organizaciones los elementos humanos necesarios en momentos oportunos, en calidad y en cantidad requerida para mantener la homeostasis interna, siendo esta la base de la productividad y sinergia del sistema (Chiavenato, 2009; Llanos, 2013).

En otras palabras, el proceso de reclutamiento tiene como finalidad conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los mejores talentos para la organización (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, la importancia del reclutamiento no sólo radica en atraer postulantes a la vacante, si no también, que en su mayoría cumplan con el perfil establecido por la organización en la descripción de depuesto.

Proceso de Reclutamiento

Toda organización está compuesta por una gran diversidad de puestos de trabajo que son ocupados por recursos humanos, quienes deberán atravesar un proceso para poder pertenecer a la organización. En este proceso, el reclutamiento es la primera fase, en el cual se informa al mercado de recursos humanos las vacantes vigentes, así como sus especificaciones y requisitos para poder participar en la selección

En general, en el proceso de reclutamiento de personal, los reclutadores llevan a cabo una serie de pasos, los cuales se muestran en la figura 2.1.

Proceso de reclutamiento de personal.



Figura 2.1 Proceso de reclutamiento de personal. Elaboración propia basada en Wherther & Davis (2008), Dessler & Varela (2011), Llanos (2013) y Grados (2013).

1. **Vacante:** El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición de los gerentes. El reclutador debe tomar en cuenta tanto las necesidades del puesto, como el perfil de la persona que lo desempeñará (Wherther & Davis, 2008).
2. **Requisición de personal:** Cuando se genera una vacante, el gerente encargado realiza una requisición de personal al área de Recursos Humanos, quién a su vez, deberá realizar un análisis de puesto (procedimiento para determinar las responsabilidades del puesto y las características que deben poseer los empleados que son contratados) y posteriormente, la descripción (implicaciones del puesto) y el perfil de puesto (descripción de las habilidades que debe poseer el candidato a contratar) (Dessler & Varela, 2011; Llanos, 2013).

El análisis de puestos recaba información sobre las actividades del puesto e información acerca de temas como las condiciones físicas del trabajo y horario laboral. Los datos arrojados por dicho análisis son la base para la

realización de diferentes actividades, tales como, la creación de programas de capacitación, reclutamiento y selección de personal acorde a las características necesarias que debe tener el personal para desempeñar sus funciones en su puesto de trabajo (Grados, 2013)

Para recabar datos, se cuenta con técnicas de recopilación, útiles para el analista, tales como:

- Entrevista: es la técnica más usada para recopilar datos en un análisis de puestos, ya que permite identificar las obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo. Se pueden realizar a quienes ocupan el puesto o a los supervisores que conocen detalladamente las tareas (Dessler & Varela, 2011; Grados, 2013)
- Cuestionarios: Se pide a los empleados que respondan cuestionarios, que describan obligaciones y responsabilidades relacionadas con su puesto de trabajo. Es importante cuidar la redacción estructura y preguntas que se redactarán, así como la inclusión de algunas preguntas abiertas como, ¿el empleado realiza actividades que considera innecesarias? ¿porque?, que permitan conocer el punto de vista del trabajador de una forma más real (Dessler & Varela, 2011; Llanos, 2013)
- Observación: es útil cuando los puestos consisten en actividades físicas observables. Es importante observar con atención y tomar nota únicamente de aspectos relevantes para evitar una larga lista de datos innecesarios (Dessler & Varela, 2011; Llanos, 2013).
- Diarios o bitácoras: Consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora de lo que hacen durante el día, registrando por escrito cada una de las actividades que realiza (Dessler & Varela, 2011).

3. Búsqueda de candidatos:

Una vez que el reclutador conoce el ¿Qué?, debe proseguir con el ¿Dónde? y ¿Cómo? conseguir los candidatos que requiere. Para ello, existen las fuentes y los medios de reclutamiento (Grados, 2013; Dessler & Varela, 2011, Llanos, 2013).

Fuentes:

Son lugares donde se localizan los posibles candidatos para la vacante que se ofrece y pueden ser internas o externas. Estas se eligen de acuerdo a las políticas de reclutamiento, es decir, a los lineamientos que permiten identificar a las personas idóneas para cubrir los requerimientos de la vacante, y así alcanzar los objetivos estratégicos, además de asegurar la igualdad de oportunidades dentro de la empresa. (Dessler & Varela, 2011, Llanos, 2013).

- *Fuentes Internas:* Implican la publicación de la vacante de forma interna (tablero de la empresa, lugar visible a los colaboradores o por el portal de intranet), listando las principales características del puesto ofertado, como habilidades requeridas, supervisor, horario laboral, salario, etc.

El reclutamiento por fuentes internas puede involucrar la reubicación de un individuo, ya sea de forma ascendente, en donde se promociona a un nivel jerárquico más alto, u horizontal, en la cual se transfiere a otro puesto del mismo nivel jerárquico (Grados, 2013; Dessler & Varela, 2011, Llanos, 2013).

- *Fuentes externas.* Son sitios que auxilian en el suministro e identificación de elemento humanos, ajenos a la organización, como agencias de empleo, bolsas de trabajo, ferias de empleo, intercambios o candidatos en iniciativa propia, entre otros (Grados, 2013; Llanos, 2015).

Medios:

Son aquellos que permiten la difusión de la vacante, es decir, son instrumentos capaces de transmitir información y los requisitos necesarios para concursar en la selección de esta. Los principales medios utilizados en reclutamiento son (Grados, 2013; Llanos, 2013):

- *Impresos:* Como periódicos y revistas, en donde la selección del tipo de publicación que se realizará, depende del tipo de puesto que se busca cubrir y el público al que llegará tal anuncio. Un periódico local suele ser la mejor fuente para publicar ofertas de puestos operativos, de oficina y administrativos, es decir, niveles básicos, al igual que el uso de carteles o flyers; y para vacantes especializadas, se recomienda publicar en revistas comerciales y profesionales (Llanos, 2013).
- *Radio y Televisión:* con estos medios la cobertura es muy amplia, pero por su alto costo, no es frecuente su uso en el reclutamiento, sin embargo, cabe mencionar que el Gobierno, mediante convenios con radiodifusoras y televisoras, ha implementado servicios de bolsas de trabajo para anunciar las vacantes que diversas empresas ofrecen (Llanos, 2013). Así mismo, medios de transporte, que cubren las principales rutas de la ciudad, como el metrobus y el tren suburbano cuentan con pantallas pertenecientes a la compañía TeleUrban, que es un medio de publicidad informativo, funcionando por más de 6 años impactando a más de 26 millones de usuarios al mes; en dicho medio se transmiten noticias, espectáculos, spots de entretenimiento, spots informativos, artículos y servicios de diferentes empresas, además de algunas ofertas laborales (TeleUrban, 2017).
- *On-line:* las organizaciones han incorporado a sus recursos, el uso del internet para colocar su publicidad y hacer uso de la mercadotecnia, logrando así, una comunicación directa con el público (Llanos, 2013). Un ejemplo, es el uso de redes sociales, ya que estas permiten generar mayores oportunidades hacia una amplia gama de usuarios a atraer, captar y seleccionar (Españeira, 2012).

El último estudio realizado por *Viadeo*, red social (citado en Espiñeira, 2012), afirma que cerca del 45% de los ejecutivos de talento humano utiliza las redes sociales para buscar posibles candidatos, de los cuales el 80% utilizan linkedin, el 50% facebook y el 45% twitter.

Si tomamos en cuenta que, el internet móvil ha ido creciendo constantemente, provocando un incremento en el tiempo que pasan los usuarios activos en internet, saltando de 1.22 horas en 2012 a 5.36 en 2015, según datos del Amipci (citado en Forbes, 2015), de los cuales 1 de cada 4 minutos se invierte en redes sociales, principalmente Facebook. Entonces, el área de Recursos Humanos debe sacar provecho a esta innovación tecnológica para facilitar sus procesos de selección de personal.

- *Bolsas de trabajo*: existen departamentos de vinculación empresarial dentro de cada una de las delegaciones de la Ciudad de México, que tal como su nombre lo indica, se encargan de vincular a personas en busca de empleo, según su perfil, con empresas que requieren personal. Así mismo, cuentan con dos programas de reciente creación, “Inclusión laboral” y “capacitación para el trabajo”; el primero está encaminado a incluir a personal joven y sin experiencia laboral, dentro de las organizaciones. Una vez que los jóvenes hayan acreditado el proceso de selección, el sueldo del primer mes de trabajo es cubierto por el gobierno y a partir del segundo mes, si el desempeño fue eficiente para la empresa, entonces esta podrá contratarlo y ofrecerle todos sus beneficios al colaborador. El segundo programa consiste en brindar capacitación en diferentes ámbitos operativos como son: meseros, cocineros, capturistas y vendedores, a todo público en general, con la intención de facilitar su búsqueda de empleo (Juárez, 2017)

La importancia del reclutamiento radica en mantener una fuerza de trabajo consistente, eficiente, con alto estándar de desempeño, estable y leal, sin importar el nivel jerárquico.

2.2.2. Selección de personal.

Significa reducir la reserva de aspirantes usando las herramientas de selección con la finalidad de identificar al candidato ideal que desarrolle funciones, actividades y responsabilidades del puesto a ocupar (Dessler & Varela, 2011, Llanos, 2013). Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno (Chiavenato, 2009). En otras palabras, la selección se encarga de filtrar a los candidatos, con el propósito de encontrar solo aquellos que cuenten con las competencias requeridas en el o los puestos que existen, para mantener o incrementar la eficiencia y eficacia de la organización.

En el proceso de selección se aplican diversas técnicas, se toman decisiones y se selecciona al candidato apropiado para ocupar el puesto, para evitar el desempeño ineficiente o bien, para tratar de evitar que la organización contrate al candidato equivocado.

Proceso de selección de personal.

Una vez que se cuenta con la información básica del puesto y la vacante ha sido difundida, los aspirantes comienzan a acudir con el encargado del reclutamiento, quien debe obtener información acerca de ellos; ya sea con su solicitud de empleo o con su curriculum vitae, el primer paso a seguir es una entrevista con el fin de revisar, expresión corporal, fluidez verbal, aliño, desenvolvimiento, cercanía de su domicilio, y ofrecer información acerca de las características del puesto, como salario, funciones principales, horarios y lugar de trabajo, entre otros. De todos los aspirantes, se elige solo a aquellos que en primera estancia cubren con el perfil requerido y continúan con el proceso con la evaluación a través de *técnicas de selección*, que pueden ser complementadas con un psicométricos, examen médico y/o un socioeconómico, para que al finalizar se realice un *análisis de los resultados* y se tome una *decisión*, es decir, se define si se contrata o no (Chiavenato, 2009; Llanos 2013). Dicha secuencia se muestra en la figura 2.2.

Proceso de Selección de Personal



Figura 2.2 Proceso de selección de personal. Elaboración propia basada en Chiavenato (2009) y Llanos (2013).

1. Solicitud de empleo.

Se refiere a una entrevista impersonal y de forma escrita, que se condensa en un formato (Dessler & Varela, 2011; Llanos, 2013). Con dicho documento, se pretende visualizar algunos aspectos relativos en la vida del aspirante y de las competencias que posee.

Es recomendable enriquecer la solicitud con el curriculum vitae, el cual resume algunos datos personales y la trayectoria profesional y laboral (Arias, 1998; Llanos, 2013).

2. Entrevista inicial

Es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada y con un objetivo, en donde una de las partes se interesa por obtener

información relevante de la otra parte para tomar decisiones benéficas para ambos (Chiavenato, 2009; Grados, 2013).

La tarea fundamental de la entrevista se centra en analizar y seleccionar datos obtenidos durante el diálogo respecto de la psicodinámica del individuo (Chiavenato, 2009).

3. Evaluación técnica:

Se utilizan instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que sirven para constatar el desempeño de los candidatos (Chiavenato, 2009; Grados, 2013).

4. Evaluación psicométrica:

En dicha evaluación, se hace uso de pruebas psicológicas que se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Dichas pruebas representan un medio objetivo y estandarizado para medir las aptitudes de las personas (Chiavenato, 2009; Grados, 2013).

5. Examen médico

Tiene como objetivo evaluar las condiciones físicas, de resistencia y salud del candidato (Llanos,2013), además de ser requerido por la ley según el *Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente*, en su artículo 14, señala:

“Será responsabilidad del patrón que se practiquen los exámenes médicos de ingreso, periódicos y especiales a los trabajadores expuestos a los agentes físicos, químicos, biológicos y psicosociales, que por sus características, niveles de contaminación y tiempo de exposición puedan alterar su salud, adoptando en su caso, las medidas pertinentes para mantener su integridad física y mental, de acuerdo con las normas correspondientes”.

Llevar a cabo la revisión médica, ayuda a detectar situaciones que puedan generar pérdidas y gastos no considerados en perjuicio de las finanzas de la empresa, además de las repercusiones, producto de una mala salud física de los trabajadores como, impuntualidad, baja productividad, ausentismo, alta rotación e insatisfacción al trabajo.

6. Examen socioeconómico.

Este estudio tiene como objetivo revisar y evaluar, en términos generales, la situación económica y social del candidato, constatando la información proporcionada por el mismo en la solicitud de empleo o durante la entrevista (Llanos, 2013). De esta forma, el estudio socioeconómico arroja datos relevantes respecto de sus costumbres, forma de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superaciones (Chiavenato, 2009).

7. Evaluación de los resultados y toma de decisiones.

Por lo general el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto a ocupar. La toma de decisión, se basa en elegir a los candidatos que mejor calificaron y con el mejor perfil, en cuanto a atributos compatibles con el puesto (Chiavenato, 2009; Grados, 2013).

Cuando los candidatos no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso.

En cada organización se debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados de forma eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas válidas y precisas, contraer un mínimo de costos, etc. La eficacia a su vez depende de obtener los mejores resultados y alcanzar objetivos.

Selección de personal por competencias.

David McClelland es considerado precursor del modelo de gestión de personal por competencias, en la que prima más la consideración de que un empleado será plenamente competente en su trabajo en la medida en que tenga la capacidad para poder realizar lo que tiene que hacer en cada momento y lo lleve a cabo satisfactoriamente (López, 2010).

El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente el título que aportaba y el resultado de los tests psicológicos a los que se sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, sus competencias, que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades (López, 2010).

Spencer y Spencer (citado en López, 2010), señalan que una competencia, es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

En otras palabras, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensar”, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación.

Muchas empresas utilizan el término competencia asociado a los conocimientos. Sin embargo, las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el lugar o situación de trabajo, y los conocimientos a la información adquirida durante el proceso de aprendizaje, además, éste es más fácil de detectar o evaluar (López, 2010; Cádiz, 2012).

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia (López, 2010).

Por otra parte, para iniciar un proceso de selección por competencias, es importante contar con el perfil de puestos, ya que la entrevista de selección debe realizarse con base en dicho formulario (Cádiz, 2010).

Posteriormente, cuando un candidato se presenta en el departamento de Recursos Humanos para iniciar su proceso de selección, el personal de RH inicia con la lectura del currículum vitae o solicitud de empleo, con la intención de identificar la relación del candidato con el perfil que se pretende cubrir (Cádiz, 2010).

Una vez que se ha realizado el primer filtro, la siguiente etapa es la evaluación de las competencias, a través de una entrevista. Cabe mencionar que lo más usado en la entrevista por competencias es el modelo *STAR* (Colsubsidio, 2012, Cádiz, 2010).

El modelo *STAR* es una técnica que permite evaluar comportamientos para evidenciar si el entrevistado posee, o no, la competencia requerida para desempeñar el puesto vacante. Consiste en un acrónimo que significa: *S-Situation* (situación), *T-Task* (tarea), *A-Action* (acción) y *R-Result* (resultado). Se basa en formular preguntas que induzcan al aspirante en procesos de memoria frente a dichos puntos, tal como se muestra en la figura 2.3 (Colsubsidio, 2012).

Modelo STAR

S itución	Detalla el contexto: ¿Dónde? ¿Cuándo?
T area	Describe el reto y las expectativas; ¿Cuál era el problema? ¿Qué se debía hacer?
A cción	Explica específicamente tus acciones: ¿Por qué lo hiciste? ¿Cómo lo hiciste? ¿Qué utilizaste?
R esultado	Explica los resultados: éxito, ahorro, reconocimiento, etc.

Figura 2.3 Modelo STAR; Recuperado de: Colsubsidio (2015).

La entrevista es, por excelencia, la herramienta en la selección de personal. Es uno de los factores más influyentes en la decisión final respecto a la contratación o no de una persona. Por lo tanto, una entrevista por competencias nos permite detectar “otras capacidades” en los candidatos, que una entrevista tradicional, no nos proporciona.

En la tabla 2.1 se muestran las diferencias entre una entrevista tradicional y una por competencias.

DIFERENCIAS ENTRE LA ENTREVISTA TRADICIONAL Y LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
ENTREVISTA TRADICIONAL	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parte de la descripción del puesto (objetivo, actividades y funciones). ▪ Se analiza la trayectoria profesional y académica de la persona. ▪ Evalúa fundamentalmente sus conocimientos y habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parte de los comportamientos que requiere un puesto para realizar un trabajo con un alto desempeño. ▪ Se analizan situaciones que haya vivido el candidato en el pasado, que a través de los comportamientos adoptados muestren el dominio de una competencia. ▪ Evalúa fundamentalmente habilidades, actitudes y ciertos valores del individuo.

Tabla 2.1 Diferencias entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias. Cádiz, 2010.

La selección de personal por competencias, es importante para la empresa porque asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la productividad y la competitividad al contar con personal mejor calificado. De la misma forma, al trabajador le facilita la incorporación en su área de trabajo (Peña, 2005).

Perfil de ventas por competencias en el sector de venta al detalle.

Uno de los procesos más importantes dentro de cualquier empresa del sector retail, es el área de ventas. Sin embargo, aun siendo tan importante, muchas empresas no tienen control sobre este proceso; no existen cronogramas, indicadores, o bien, desconocen el perfil que puede resultar más óptimo para sus vendedores (Fariña, 2013).

De esta forma es importante tener presente las siguientes etapas principales dentro del proceso de venta (Fariña, 2013; Psicointegral, 2014):

1. Acercamiento: el vendedor tiene uno o dos minutos para conocer la perspectiva de la situación y crear empatía.
2. Presentación: se presenta el producto o servicio que se ofrece, implica explicar cómo se utiliza o porque se necesita. Se centra en mostrar las características y/o beneficios del producto.
3. Manejo de objeciones: en esta etapa se resuelven las inquietudes y preocupaciones que pueda tener el cliente referente a la mercancía.
4. Cierre: se realiza la negociación de los detalles, entra también en la conversación el precio final y formas de pago.
5. Seguimiento de post-venta: Después de que el servicio ha sido entregado es importante checar el nivel de satisfacción; si hay algún problema, es importante trabajar para resolver y si está muy satisfecho entonces obtener referencias de lo que más le ha gustado para potencializar esos aspectos.

Teniendo en cuenta estas etapas es importante describir las competencias que facilitan su cumplimiento exitoso. Dichas competencias se dividen en siete categorías, tal como se muestra en la tabla 2.2 (Psicointegral, 2014).

Competencias para perfil de ventas.

CATEGORIA	COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN
1. Actitudinales	Proactividad	El vendedor asume el control de su comportamiento de manera activa y se encuentra en constante iniciativa proponiendo mejoras.
	Flexibilidad	Tiene disposición para cambiar si es necesario, para encontrar nuevas formas de hacer las cosas, de una forma más eficiente. Acepta el cambio con optimismo.
	Confiabilidad	Siguen criterios de honradez, ética y sinceridad. Tiene la capacidad de autocritica para aceptar los errores y cumplir promesas.
	Resiliencia	Capacidad de sobreponerse a los contratiempos y en algunos casos, salir fortalecidos.
	Optimismo	Es la inclinación a pensar que llegaran resultados favorables.
	Trabajo en equipo	Habilidad para establecer relaciones interpersonales productivas, con otras personas, compaginando metas propias y de la organización.
2. Cognoscitivas	Conocimiento de la empresa	Es mantenerse actualizado en las políticas procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización.
	Conocimiento de producto	Es poseer información detallada relacionada al o los productos ofrecidos.
	Pensamiento analítico	Capacidad para descomponer un problema complejo en partes más y simples y darles solución.
3. De comunicación	Asertividad	Capacidad para expresar y defender nuestra forma de pensar, siempre y cuando se respete el punto de vista de terceros.
	Empatía	Habilidad para escuchar atentamente y comprender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás. Un vendedor empático puede percibir las necesidades del cliente.
	Comunicación verbal	Es la expresión eficaz del mensaje que queremos transmitir; ya sea de manera verbal o escrita (portafolios, carpetas, flyers, etc.)
	Comunicación no verbal.	Es la capacidad de enviar y recibir mensajes, de forma no verbal (movimientos, gestos, etc.)
4. De influencia	Orientación al cliente	Actitud permanente de servir, tanto a los clientes internos como a los externos. Se centra en conocer y entender las necesidades de los demás y así, ayudara resolverlas.
	Dominancia	Persuasión e influencia sobre otros.
	tolerancia	Capacidad para soportar acciones que resultan estresantes y de asumir los fracasos.
5. Intrapersonales	Autoconfianza	Seguridad e interés en situaciones nuevas, asumiendo riesgos elevados
	Autonomía	Toma de decisiones, ponerlas en práctica y aceptar las consecuencias.
	Autocontrol	Capacidad de controlar las emociones, evitando reacciones negativas y respondiendo de manera asertiva ante la oposición o agresividad de otras personas.

Tabla 2.2 Competencias para perfil de ventas. Basado en Psicointegral, 2014; Fariña, 2013.

Evaluación psicométrica en selección de personal para el área de ventas.

Las pruebas psicométricas son un elemento indispensable para la selección de personal, aunque son una herramienta muy útil, por sí solas no proporcionan información suficiente para tomar una decisión de contratación. Lo que hace poderosa a esta técnica de medición es su complementación con la entrevista técnica y la entrevista por competencias.

Existen muy pocas pruebas psicométricas especializadas para evaluar si un candidato es apto o no para ocupar un puesto de vendedor, de manera que, las empresas suelen utilizar dos o más pruebas que permitan complementarse entre sí y generar un reporte de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores, que apoyen al reclutador en su toma de decisión (Pressler, 2012).

A continuación se muestra la tabla 2.3, en la que se enlistan las principales evaluaciones utilizadas en la selección de vendedores (Pressler, 2012)

Psicometría para la evaluación de perfiles de ventas.

PRUEBA	ÁREA QUE EVALÚA	¿QUÉ MIDE?	TIEMPO APROX. DE APLICACIÓN
TERMAN MERRIL	inteligencia	CI / Juicio / Vocabulario / Síntesis / Concentración / Análisis / Abstracción / Planeación / Organización / Atención	40 minutos
KOSTICK	Personalidad	Liderazgo / Modo de vida / Naturaleza social / Adaptación al trabajo / Naturaleza emocional / Subordinación / Grado de energía	40 minutos
Inventario de personalidad para Vendedores (IPV)	Disposición general a ventas	Comprensión / Adaptabilidad / Control de si mismo / Tolerancia a la frustración / Combatividad / Dominio / Seguridad / Actividad / Sociabilidad	60 minutos.
CLEAVER	Comportamiento	Empuje / Influencia / estabilidad / Cumplimiento	20 minutos
LIFO	Comportamiento	Estilo de trabajo / Apoyo / Control / Conservación / Negociación	30 minutos
BARSIT	Inteligencia	Conocimientos generales / Comprensión de vocabulario / Razonamiento verbal / Razonamiento lógico / Razonamiento numérico	15 minutos
DOMINOS	inteligencia	Mide el factor G de la inteligencia, en función de sus facultades lógicas.	30 minutos
RAVEN	inteligencia	capacidad intelectual / Habilidad mental / Comparación de formas / Razonamiento por analogías	40 minutos
16 FACTORES DE PERSONALIDAD	Personalidad	Afabilidad / Razonamiento / Estabilidad / Dominancia / Sensibilidad / Aprensión / Autosuficiencia / Perfeccionismo / Tensión / Ansiedad / Autocontrol / Dureza / Independencia	35 - 45 minutos
ZAVIC	Intereses y valores personales	Moral / Legalidad / Indiferencia / Corrupción / Interés económico, político, social y religioso.	30 minutos
ALLPORT	Intereses y valores personales	Interés teórico, económico, político, estético, social y religioso.	45 minutos.

Tabla 2.3 Psicometría para la evaluación de perfiles de ventas. Recuperado de Pressler, 2012.

La psicometría que sea elegida para seleccionar al personal, dependerá del puesto que se esté evaluando, por lo tanto, se requiere hacer un análisis a profundidad de las competencias que el puesto requiere para llevar a cabo la aplicación de manera correcta (Pressler, 2012).

Selección de personal en tiendas departamentales

Debido a que no se encontró información, en periódicos, revistas, internet, libros, etc.; acerca del proceso de selección de personal utilizado en las diferentes tiendas departamentales, se procedió a visitar una sucursal de cuatro diferentes marcas para conocer dicho proceso.

En la tabla 2.4 se muestra una comparación del proceso de selección realizado en cada una de las tiendas departamentales visitadas.

Proceso de selección utilizado en diferentes departamentales

Proceso de selección	Departamental 1	Departamental 2	Departamental 3	Departamental 4
Solicitud de empleo	Se hace el llenado de la solicitud de empleo en un formato propio de la empresa.	Se hace el llenado de la solicitud de empleo en un formato propio de la empresa.	Aceptan el CV o la solicitud de empleo con el formato universal.	Se hace el llenado de la solicitud de empleo en un formato propio de la empresa.
Entrevista inicial	Se realiza por competencias y se lleva a cabo por la encargada del reclutamiento	Se lleva a cabo por la encargada del reclutamiento haciendo hincapié en las actividades realizadas en trabajos anteriores.	Se lleva a cabo por el reclutador y se basa en la información presentada en la solicitud de empleo	Se realiza por competencias y se lleva a cabo por la encargada del reclutamiento
Evaluación psicométrica	IPV, Cleaver y Raven	Cleaver y 16 FP	Cleaver y Zavic	Kostick, IPV y Allport
Estudio socioeconómico	Únicamente se atienden a la solicitud de referencias personales y el estudio socioeconómico se aplica antes de otorgar el contrato de planta.	Únicamente se atienden a la solicitud de referencias personales y el estudio socioeconómico se aplica antes de otorgar el contrato de planta.	Únicamente se atienden a la solicitud de referencias personales	Únicamente se atienden a la solicitud de referencias personales
Examen médico	Se realiza un historial médico y una revisión general tomando el índice de presión arterial, temperatura, frecuencia cardíaca, estatura, peso, nivel de azúcar, entre otros.	Se realiza al finalizar el contrato eventual y antes de otorgar el contrato de planta.	Se realiza por medio de un cuestionario médico.	Es realizado por un médico a través de un cuestionario médico.
Entrevista con jefe directo	Se realiza una entrevista con el que sería el jefe directo, en la cual se cuestiona los conocimientos generales de las actividades a realizar y se mencionan las tareas que demanda el puesto.	El posible jefe directo menciona las actividades a realizar y muestra el departamento de trabajo.	No se lleva a cabo	No se lleva a cabo
Toma de decisión	Si el proceso fue satisfactorio, se contacta al candidato vía telefónica para solicitarle que se presente a firmar contrato, de lo contrario se agradece su participación.	Si el proceso fue satisfactorio, se contacta al candidato vía telefónica para solicitarle que se presente a firmar contrato.	Si el proceso fue satisfactorio, se contacta al candidato vía telefónica para solicitarle que se presente a firmar contrato.	Si el proceso fue satisfactorio, se contacta al candidato vía telefónica para solicitarle que se presente a firmar contrato.

Tabla 2.4 Proceso de selección utilizado en diferentes departamentales. Elaboración propia basada en observación.

Importancia de la selección de personal.

La selección de los trabajadores no sólo se encarga de llenar los puestos vacantes y disponibles, si no que su importancia radica en diversas razones (Dessler & Varela, 2011; Chiavenato, 2009):

- Proveer el factor humano en tiempo oportuno para cubrir vacantes ingresando adecuadamente nuevas competencias a la organización.
- Mantener el nivel adecuado de la fuerza de trabajo.
- Desarrollar el proceso con el menor costo posible.
- Utilizar diversas técnicas para identificar candidatos adecuados.
- Examinar a los candidatos mediante técnicas e instrumentos.
- Identificar al individuo más cercano en perfil con la especificación del puesto.

Esto con la intención de alinear al personal a los objetivos, principios, filosofía y misión de la organización

Una selección de personal inadecuada puede generar altos índices de rotación, no sólo por elegir candidatos que no cubran el perfil del puesto solicitado, ya que si no también en ocasiones los candidatos suelen proporcionar información falsa o alterada a lo real, es decir los datos proporcionados en la solicitud de empleo o en la entrevista no son verídicos. Esto se realiza con el fin de cometer fraudes a la organización y no ser ubicados fácilmente (William Werther & Keith Davis, 2008).

2.2.3 Contratación de personal

Una vez que el proceso de selección de personal ha culminado, y el candidato ha sido elegido, es importante formalizar la aceptación y la incorporación del nuevo trabajador, por medio del contrato laboral (Llanos, 2013).

Existen dos tipos de contrato (LFT, 2015):

1. Contrato individual: De acuerdo con el art. 20 de la Ley Federal del Trabajo, es aquel que por virtud de una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.
2. Contrato colectivo: convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos (art. 386, LFT).

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables. La falta de escrito no priva a los trabajadores de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esta formalidad (art.24 y 25, LFT).

El escrito o contrato que contenga las condiciones de trabajo deberá asentar los siguientes puntos (Llanos, 2013):

1. Nombre, nacionalidad, sexo, edad, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.
2. Especificar si la relación de trabajo es por tiempo u obra determinada, o bien, por tiempo indeterminado.
3. Servicio(s) que deberá(n) prestarse, precisándose puntualmente.
4. Lugar o lugares donde deberá prestarse dicho servicio.
5. Duración de la jornada.
6. Forma y monto de salario convenido.
7. Día de pago, así como lugar del mismo.
8. Señalamiento de que el trabajador será capacitado o adiestrado.
9. Días de descanso, vacaciones y otras condiciones acordadas entre ambas partes.

La existencia de un contrato genera evidencia documental que tiene utilidad ante conflictos laborales. Para contratar y conformar el expediente del empleado, se requiere reunir una serie de datos y documentos para fines de control y cálculos de nómina.

- Solicitud de trabajo con fotografía reciente.
- Acta de nacimiento.
- Cartilla militar liberada.
- Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Certificado de estudios desde el nivel primaria hasta posgrado, según aplique.
- Cartas de recomendación de empleos anteriores.
- Exámenes de evaluación psicométrica.
- Examen médico.
- Reporte de antecedentes penales.
- Estudio socioeconómico.
- Contrato de trabajo.
- Comprobante de domicilio.
- Aviso de alta ante el IMSS.
- Aviso de alta ante INFONAVIT.
- Tarjeta de asistencia con número correspondiente.
- Tarjeta individual de percepciones.
- Tarjeta de identificación personal.
- Aviso de presentación del departamento o área que solicitó cubrir la vacante.
- Gafete.
- Solicitud del área o departamento que solicitó cubrir la vacante.
- Un vale para proporcionar equipo de trabajo (en caso de que corresponda).

Formalizar la contratación es de gran importancia, ya que, además de cubrir los requisitos establecidos por la ley, el contrato individual de trabajo sirve como

documento fuente mediante el cual se establecen responsabilidades, derechos y obligaciones para ambas partes, y la forma en la que el trabajo se debe prestar.

2.2.4 Proceso de adaptación a la empresa

Actualmente existen organizaciones en las que incorporarse a un puesto de trabajo es algo parecido a lanzarse al agua y tratar de no ahogarse. Afortunadamente esta tendencia está cambiando, puesto que las empresas se han dado cuenta que una de las causas del fracaso en nuevas contrataciones se encuentra en el abandono inicial y han comenzado a desarrollar procesos de integración que faciliten la selección, el ingreso, la adaptación y en última instancia, la retención de los nuevos empleados (Kanahuati, 2013),

La adaptación es un término que se ha estudiado desde hace mucho tiempo atrás, donde Charles Darwin estudiaba los cambios evolutivos en las especies. Para él la adaptación se refería a la lucha de un organismo contra otros similares para la mejor explotación de un mismo medio (Barahona, 2012).

Mientras tanto, actualmente, la Real Academia Española (RAE), define de manera general, la adaptación como “*acomodarse a diferentes circunstancias o condiciones*”.

De esta forma, tomando un contexto empresarial, la adaptación se puede entender como un mecanismo que permite, a un nuevo empleado, identificar las condiciones de trabajo y acomodarse a ellas (González, 2006).

Aunque autores como Idalberto Chiavenato, Javier Llanos, Jaime Grados, Gary Dessler, Ricardo Varela, entre otros, no incluyen la adaptación dentro del proceso de integración de personal, o bien la toman como un elemento que se da durante la inducción de personal; ésta resulta ser de gran importancia ya que tiende a incrementar la permanencia de un empleado en la organización, hasta por tres años o más, mientras que, cuando el proceso de adaptación no es adecuado,

éstos tienden a abandonar el empleo durante los primeros cuatro meses de trabajo. (Gonzales, 2006; Díaz, 2012; People Admin, 2013).

La adaptación para los nuevos trabajadores ha tomado importancia para el área de Recursos Humanos en los últimos años, de manera que se han creado programas de apoyo para facilitar este mecanismo. Tal es el caso del *OnBoarding*, cuyo nombre se refiere a “sentirse a bordo del barco”; y aunque no es un término utilizado con frecuencia en nuestro país, algunas organizaciones lo implementan para que sus nuevos elementos se integren perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo, mediante una metodología que le permita al recién llegado contar con la información estratégica de la compañía, crear rápidamente redes con los ejecutivos clave para su negocio y establecer una relación con su coach, tomando conciencia de su rol desde el primer día (Baue, 2007; PWC, 2008; Kanahuati, 2013; English, 2014, People Admin, 2013).

Algunas prácticas utilizadas en un programa de OnBoarding son; una inducción con un mentor interno o asesores externos como coaches, agregando reuniones, conferencias, videos, material impreso, entre otras (English, 2014).

De acuerdo a un artículo publicado por la consultora PWC (2008), a Talya Baue (2007) y a Gerardo Kanahuati (2013); el OnBoarding tiene 4 niveles distintos de acuerdo al nivel de información que se facilita a los trabajadores:

- 1º. Nivel. Conocimiento: Incluye las reglas y regulaciones legales relacionados con las políticas básicas de la empresa, el negocio y todo lo que la rodea.
- 2º. Nivel. Cultura: se proporciona al empleado información acerca de las normas, hábitos, los objetivos y los valores de la organización.
- 3º. Nivel. Clarificación: Se encarga de asegurar que los empleados comprendan los procedimientos de las actividades relacionadas con su trabajo y las herramientas que se utilizarán, además de esclarecer las expectativas generadas hacia la empresa y a su puesto de trabajo.
- 4º. Nivel. Conexión: Se promueven las relaciones interpersonales entre los nuevos empleados y sus compañeros de trabajo.

Cabe mencionar que, aunque dentro de un programa de OnBoarding se imparte la inducción, éste no es meramente una inducción, ya que esta solo se imparte en una vía y es exclusivamente informativa, mientras que en el OnBoarding hay una interacción constante con el nuevo integrante, el proceso es proactivo mediante una comunicación a doble vía, con una clara tendencia a prever y evitar problemas (Kanahuati, 2013).

Es indispensable que un trabajador tenga claridad en las demandas de su puesto, ya que en caso de no ser así, el desempeño tiende a ser bajo, En cambio, un empleado que entiende su nuevo rol de trabajo, será más eficaz y se sentirá más seguro de sí mismo y de hacer bien su trabajo, lo que impulsará su motivación y redundará en un mayor éxito para la organización (Baue, 2007; Kanahuati, 2013, People Admin, 2013).

Por otra parte, se dice que los humanos somos seres sociales, y generalmente nos sentimos más seguros cuando somos aceptados en el ambiente donde nos desenvolvemos. Por esta razón es importante promover las relaciones interpersonales entre el trabajador y sus compañeros. Así mismo, es esencial para los nuevos empleados conocer las políticas, metas, valores y lenguaje único de la empresa, para generarles satisfacción y fomentar su compromiso y un mayor desempeño (Baue, 2007; Kanahuati, 2013).

Los beneficios que puede proporcionar un OnBoarding efectivo, como parte de la gestión de talentos, son significativos; tales como (PWC, 2008):

- Reducir costos de contratación
- Integrar a los nuevos empleados a la empresa en un período más corto.
- Reducir el tiempo para lograr la productividad idónea de los nuevos empleados
- Fomentar el compromiso y sentido de pertenencia en los empleados.
- Mejorar las tasas de retención
- Reducir el costo de la facturación

- Aumentar la eficiencia

Finalmente, para saber si el proceso cumplió con sus metas, es necesario medir los resultados y compararlos con los datos que se tenían inicialmente. Los parámetros varían dependiendo de lo que cada empresa desee evaluar. Las métricas más comunes son (Baue, 2007; PWC, 2008):

Costos:

1. Costo por reclutamiento y selección
2. Costo por contratación
3. Costo por inducción
4. Costo por desvinculación

Otros parámetros:

- Alcance en los niveles de productividad
- Adaptación a la cultura empresarial
- Cumplimiento con los requisitos de la empresa..

El beneficio del OnBoarding es asegurar el éxito de la persona en el cargo, y la retención de las nuevas contrataciones, ya que, de acuerdo con Liliana Chahuán (citado en English, 2014), se ha observado que el 58% de los empleados que recibieron un programa estructural de OnBoarding, permanecen más de tres años en la organización. De esta forma, el reclutamiento se vuelve una inversión a largo plazo, pues permite el desarrollo y la retención de sus trabajadores.

En mi opinión, considero que aunque los costos para operar un programa de OnBoarding pueden ser significativos, la inversión vale la pena, ya que cuando un nuevo empleado es educado en el rol que debe desempeñar, en valores, estrategias y formas de trabajar, se siente más comprometido y parte de la empresa; de esta forma, mientras más se logra el compromiso del equipo de trabajo, mejores serán los resultados para la organización, en otras palabras, entre

más rápido se adapte el nuevo empleado a la empresa, más rápido podrá contribuir de manera eficiente a ésta.

2.2.5 Inducción de personal

Una vez que los nuevos empleados han sido contratados, es importante proporcionarles un programa de inducción a la empresa y a su nuevo puesto de trabajo.

La inducción de personal, es una forma de capacitación, integrando a las nuevas contrataciones al ambiente de trabajo, brindando la información básica que necesita como: valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización (inducción a la empresa), además de la información necesaria para realizar sus actividades, como procesos, políticas, instrumentos o herramientas, etc. (inducción al puesto), con el fin de poder realizar sus labores de forma satisfactoria (Dessler & Varela, 2011; Llanos, 2013).

Los programas de inducción varían, ya sean formales o informales, cortos o extensos, y se imparten a través de videos, rotafolios, esquemas, etc. Por lo general se otorgan a los trabajadores, manuales con información relevante, tal como: horario laboral, evaluaciones de desempeño, nómina, vacaciones, recorrido por las instalaciones, organización de la empresa, prestaciones, entre otros, (Dessler & Varela, 2011).

La primera impresión que el empleado reciba en su primer día, puede generarle una identificación positiva o negativa hacia la organización, la cual repercutirá en su desempeño. Por lo tanto es importante no generar falsas expectativas y no prometer lo que no será posible cumplir.

La inducción, debe estar enfocado en crear valores positivos y establecer una cultura de espíritu productivo, la cual se usará como patrón a seguir por el

personal, comprometiéndose a modificar su forma de pensar y actuar en términos de calidad y productividad en su vida laboral.(Dessler & Valera, 2011).

La inducción en el sector de venta al detalle

En la actualidad, vivimos en una época en la que el 90% los consumidores se informan en internet sobre los productos, antes de hacer grandes compras; de manera que, llegan a la tienda con más información de la que posee el vendedor, que es prescriptor y debe asesorarlo en su compra (Randstad, 2013).

De acuerdo a un estudio realizado por la consultora Red Ant (citado en Randstad, 2013), el 43% de los trabajadores admite haber mentido a los clientes por falta de conocimiento del producto y el 73% envió a sus clientes con sus compañeros o a otra tienda para que pudieran resolver sus dudas acerca del producto. Esto no solo nos habla de la falta de conocimientos, sobre los productos que cada uno vende, sino también de la carencia de habilidades de venta, es decir, las competencias básicas necesarias para ejercer su puesto.

Poseer esta falta de conocimiento de producto, resulta contradictorio, ya que las organizaciones se esfuerzan por conocer a sus clientes, por establecer perfiles, detectar necesidades a cubrir, los puntos fuertes y débiles que señalan en sus productos, la imagen que tienen de la marca, etc. Sin embargo, toda esta información, que puede resultar muy valiosa a la hora de cerrar una venta, en ocasiones no llega a los responsables de llevarla a cabo (Randstad, 2015).

Por lo tanto, es de vital importancia la inducción para lograr la profesionalización de plantillas generalmente poco cualificadas (Anguiano, 2013).

La inducción de personal en tiendas departamentales

Al igual que en el proceso de selección mencionado anteriormente, se visitaron cuatro tiendas departamentales de diferente compañía, esto con el fin de conocer el programa de inducción que se imparte en cada de ellas.

En la tienda departamental 1, a los nuevos empleados se imparte la inducción a la empresa, y en la inducción al puesto, únicamente se proporciona la información acerca del uso de la terminal de cobro. Posteriormente el empleado puede realizar cursos virtuales acerca del conocimiento del producto o habilidades de venta.

En la departamental 2. El programa de inducción, se basa únicamente en el conocimiento de la empresa. Para aprender a usar la terminal de cobro, el nuevo empleado se apoya en sus compañeros que ya poseen la información necesaria. Cabe mencionar que ésta compañía cuenta con una Universidad virtual que ofrece licenciaturas, diplomados y maestrías a fin en el ámbito comercial, permitiendo a sus colaboradores puedan complementar los programas de capacitación, desarrollar un plan de carrera y crecer dentro de la empresa.

Por último, en las tiendas departamentales 3 y 4, se imparte un curso de inducción a la empresa, y como parte de la inducción al puesto, únicamente se proporciona un programa para realizar el cobro de mercancía.

Para finalizar el tema, es importante rescatar que dentro del proceso de integración de personal, la selección, es un proceso riguroso y muy importante para las organizaciones, ya que es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen, además de evitar la rotación, si se realiza correctamente. Así mismo, una inducción adecuada, permite que la empresa pueda mantener a sus colaboradores preparados para los retos del momento.

El objetivo aquí es dar una breve mirada desde la psicología a este proceso, porque favorece el trabajo multidisciplinario y el logro de metas.

Aspectos generales de la Organización.

3.1 Estructura Organizacional

Es una empresa 100% mexicana y cuenta con más de noventa tiendas en todo el país, ofreciendo diversos productos como: artículos para el hogar, ropa, calzado y accesorios para toda la familia, juguetería y entretenimiento, dulcería y servicios básicos de reparación de automóviles y contratos de servicio para los aparatos electrodomésticos que vende.

La estructura organizacional de la empresa, es la misma en cada una de sus sucursales, en donde la cabeza principal es el Gerente de Tienda, tal como se muestra en la figura 3.1.

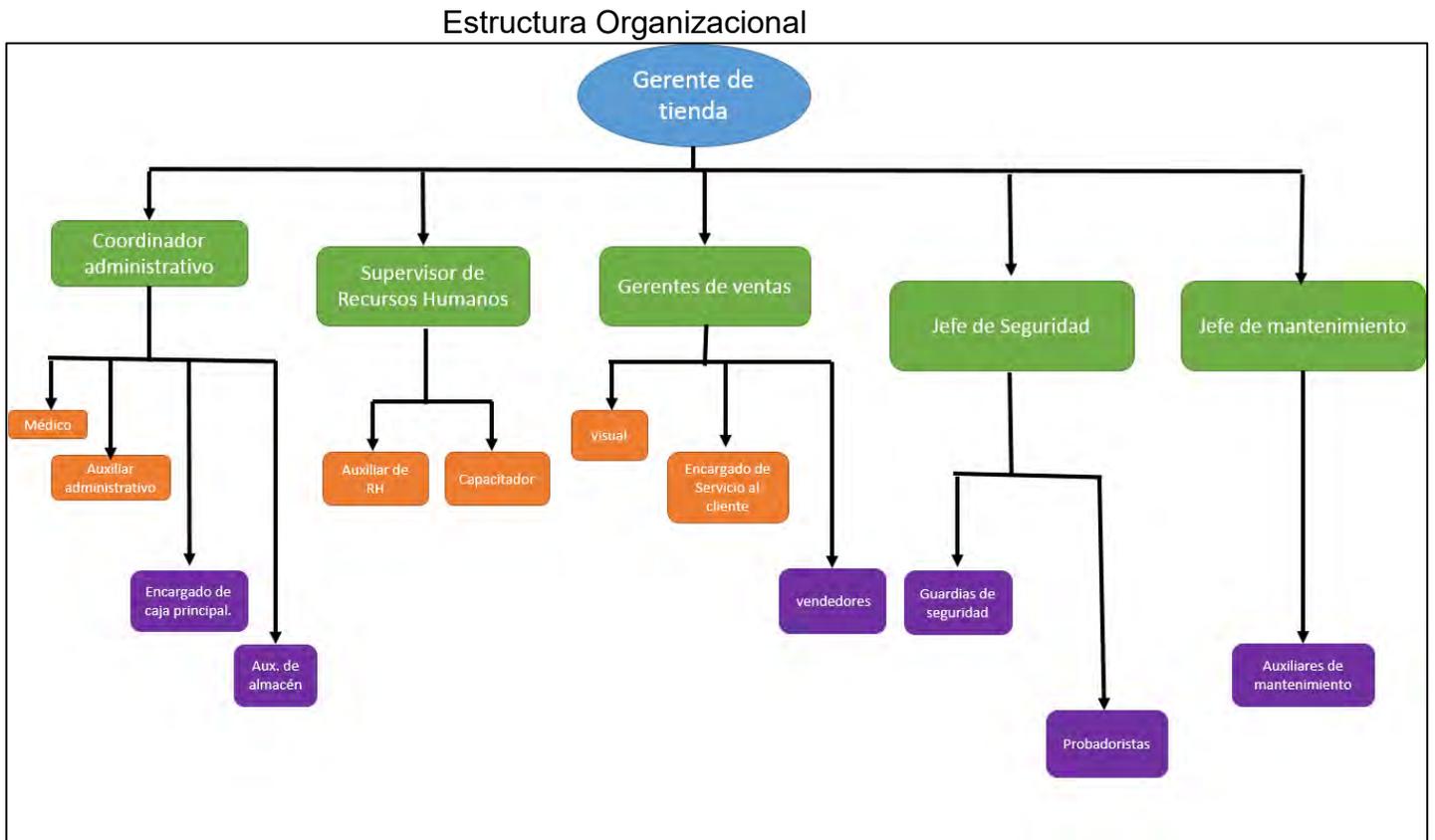


Figura 3.1 Estructura Organizacional. Elaboración propia basada en observación.

De un total de 223 puestos que integran la plantilla de dicha tienda departamental, 122 son asesores de venta, divididos en dos grupos 1) vendedores hard line, dedicados a vender Big ticket, es decir, artículos de gran volumen, como muebles, línea blanca, motocicletas, etc.; y 2) vendedores soft line, encargados del small ticket o productos que el cliente puede llevarse a casa sin necesidad de ayuda para transportarlos.

Los asesores de venta, a través de sus ventas, son los responsables del ingreso económico a la empresa, en su mayor parte.

3.2 Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

En la tabla 3.1, se describe el proceso que se lleva a cabo para el reclutamiento y selección dentro de la organización.

Proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización

Pasos	Proceso realizado actualmente
Vacante	Se origina una vacante cuando un colaborador decide renunciar o es removido de su puesto.
Requisición de personal	El gerente de ventas encargado del departamento en el que se originó la vacante, informa al área de RH, de manera informal, la necesidad de un nuevo colaborador.
Búsqueda de candidatos	Si la vacante pertenece al área de Big Ticket, puede implicar un crecimiento a los vendedores de Small Ticket, por lo tanto, primero se realiza una convocatoria interna. Sin embargo, en caso de que nadie se encuentre interesado, los postulantes no cubran el perfil, o bien, no se requiera búsqueda interna, se realiza la publicación en bolsas de trabajo aledañas a la unidad; y páginas virtuales como: indeed, bumeran, computrabajo y Sistema Nacional de Empleo; además de realizar volanteo y posteo en las colonias cercanas.
Candidatos reclutados	El reclutador contacta a las personas que se han postulado al puesto y programa una cita para entrevista en la unidad.
Llenado de solicitud de empleo	Una vez que los candidatos se presentan en la unidad, realizan el llenado del formato de solicitud de empleo proporcionado por el reclutador.
Entrevista inicial	El reclutador realiza una entrevista a cada uno de los candidatos, usando como guía la información proporcionada por el postulante en su solicitud de empleo; Indagando más sobre su experiencia laboral, sus intereses y sus habilidades, además de verificar que los datos proporcionados como: teléfonos, dirección, nombre, edad, etc., sean correctos.
Evaluación psicométrica	Se aplican dos evaluaciones: 1) sección de Disposición General a Ventas (DGV) del IPV. 2) Midot, prueba de integridad que evalúa posibles riesgos de fraudes o delitos laborales; valorando actitudes, opiniones y comportamientos pasados.
Estudio socioeconómico	Se aplica únicamente a los vendedores que ingresan a los departamentos de "alto valor", como: telefonía, electrónica, computo, joyería y perfumería.
Examen médico	Se solicita a todos los vendedores de nuevo ingreso que llenen un cuestionario médico que se le proporciona al ingresar a la institución.
Toma de decisiones	La decisión de contratar o no a una persona, se vale de los resultados obtenidos durante el proceso de selección, sin embargo, la acreditación de las pruebas psicométricas define en su mayoría el ingreso del candidato.

Tabla 3.1 Proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización. Elaboración propia, basada en observación.

El procedimiento que se lleva a cabo en la organización, sigue el mismo orden descrito que en la literatura, sin embargo, considero que existen áreas de oportunidad que pueden mejorar al modificar o reajustar el programa de integración de personal, conllevando una probable disminución en el índice de rotación de la tienda departamental.

En cuanto a la inducción de personal, la capacitación de los nuevos integrantes, tiene una duración de 30 horas, distribuidas entre 4 o 5 días, sin horarios establecidos.

El temario que se abarca es:

1. Una mirada hacia el pasado: que comprende la historia de la empresa, su cultura y organigrama corporativo.
2. Nuestra empresa: se tratan las políticas internas y a los beneficios que se otorgan
3. Conociendo mi unidad: se muestra cada una de las áreas de la unidad, el organigrama interno y políticas de convivencia
4. Mis funciones: se describen las funciones generales que realiza un vendedor y el proceso de marcaje.

Al finalizar estas cuatro etapas se aplica una evaluación de lápiz-papel, en donde se requiere un mínimo de 80% de aciertos para acreditar el curso. En caso de que el colaborador no acredite la inducción, se programan recursamientos para que tome nuevamente la inducción, hasta logre acreditar.

3.3 Índices de Rotación en la organización.

En la tabla 3.2, se muestran los datos generados por el área corporativa de recursos humanos, donde se exponen el número de bajas correspondientes al puesto de “asesor de ventas” de una unidad en los últimos tres años. Dichos datos se ubican por encima del total de los 122 puestos de ventas que integran la

plantilla de personal (Soto, 2016). Así mismo, se observa que la mayor cantidad de bajas se presenta dentro de los primeros 9 meses de antigüedad, que, de acuerdo con Nayeli Escobar, gerente de Capital Humano en PWC (citado en Anguiano, 2013), podría deberse a una mala selección de personal.

Bajas de asesores de venta en 2013, 2014 y 2015.

Tiempo que el empleado prestó sus servicios a la empresa.	Bajas de vendedores reportadas en 2013.	Bajas de vendedores reportadas en 2014.	Bajas de vendedores reportadas en 2015.
0-3 meses	13	32	29
4-6 meses	102	92	89
7-9 meses	16	13	51
10-12 meses	99	79	32
más de 13 meses	17	38	22
Total	247	254	223

Tabla 3.2 Bajas de asesores de venta en 2013, 2014 y 2015. Elaboración propia, basada en Soto, 2015.

Para calcular el porcentaje de rotación de personal de asesores de venta de cada unidad y de la compañía en general, se toman en cuenta todas aquellas bajas generadas, ya sean de forma voluntaria e involuntaria, es decir, las renunciaciones de personal y rescisiones de contrato por parte de la compañía; entre el número total de la plantilla y multiplicado por 100%

(Número total de bajas)

$$\frac{\text{(Número total de bajas)}}{\text{(Número total de plantilla)}} \times 100 = \text{índice de rotación de personal.}$$

Durante el año 2015, se obtuvieron 223 bajas de asesores de venta, en una unidad, correspondiente a un *índice de rotación de 182.7%*, lo que indica que la plantilla de vendedores roto 1.8 veces durante este año. De esta forma, se ve reflejado el grave problema que enfrenta la compañía en cuanto a la rotación de personal.

Al retirarse de la empresa, los colaboradores contestan una encuesta de salida, que permite conocer los motivos que impulsan su salida. Dicha encuesta se compone de tres preguntas abiertas y dos de selección múltiple, como se ilustra en el anexo 1.

Los motivos de salida que se registran en la encuesta de salida son:

- 1) Enfermedad: los colaboradores presentan problemas de salud que les impiden continuar con sus actividades laborales.
- 2) Cambio de domicilio: los empleados cambian su residencia y el transvaso a su zona de trabajo es bastante largo.
- 3) Continuación de estudios: los empleados retoman sus estudios, de manera que el horario laboral y sus actividades académicas no son compatibles.
- 4) Problemas con su jefe o compañeros: los colaboradores presentan una mala relación con jefe o compañeros e trabajo y deciden retirarse de la empresa.
- 5) Problemas familiares: los empleados atraviesan dificultades familiares que le impiden continuar con sus actividades laborales.
- 6) Mejores ingresos: los empleados encuentran otro empleo que les brinda una mayor remuneración.
- 7) Problemas con el tiempo o de traslado: los empleados presentan dificultades para cumplir con las jornadas laborales establecidas o con el traslado de su casa a su unidad de trabajo y viceversa.
- 8) Insatisfacción con el tipo de trabajo: los empleados no se encuentran satisfechos con las actividades que realizan, la remuneración recibida o el ambiente que los rodea.
- 9) Ausentismo: los empleados dejan de asistir a laborar sin justificación y sin aviso previo.
- 10) Incumplimiento con normas de trabajo: los empleados no acatan las reglas de su unidad de trabajo, causando problemas en su entorno laboral.
- 11) Resultados insatisfactorios o terminación del contrato eventual: implica la rescisión de contrato o no renovación de este, para los empleados cuando

las metas establecidas no son alcanzadas o el desempeño laboral de los empleados no es satisfactorio.

12) Deshonestidad comprobada o auditorías: se aplica recesión de contrato cuando los empleados son descubiertos cometiendo o encubriendo actos fraudulentos que afecten los bienes de la empresa.

Los motivos de salida enunciados del punto uno al ocho se presentan por medio de una renuncia voluntaria, y los expuestos del punto nueve al doce, se realizan bajo rescisión de contrato.

En el 2015, la empresa aplicó ésta encuesta a los 223 colaboradores que causaron baja de la empresa, obteniendo los datos que se muestran en la tabla

3.3

Relación de bajas de personal 2015

MOTIVO DE BAJA	NUM. DE BAJAS CON ANTIGÜEDAD MENOR A 90 DIAS	NUM. DE BAJAS CON ANTIGÜEDAD MAYOR A 90 DIAS	TOTAL DE BAJAS	PORCENTAJE DE ROTACIÓN
Enfermedad	17	2	19	15.57377049
Cambio de domicilio	5	4	9	7.37704918
Continuación de estudios	10	3	13	10.6557377
Problemas con su jefe o compañeros	3	14	17	13.93442623
Problemas familiares	15	9	24	19.67213115
Mejores ingresos	29	6	35	28.68852459
Problemas de tiempo o de traslado	18	4	22	18.03278689
Insatisfacción con el tipo de trabajo	15	2	17	13.93442623
Ausentismo	9	8	17	13.93442623
Incumplimiento con normas de trabajo	17	1	18	14.75409836
Resultados insatisfactorios o terminación de contrato eventual.	23	0	23	18.85245902
Deshonestidad comprobada o auditorias	8	1	9	7.37704918
Total	169	54	223	182.7868852

Tabla 3.3 Relación de bajas de personal. Elaboración propia, basada en Soto (2016).

De los doce motivos de salida registrados en las encuestas de aplicadas, ocho reflejan posibles fallas en la selección de personal, tales como: continuación con estudios, mejores ingresos, enfermedad, problemas de tiempo o de traslado, insatisfacción con el tipo de trabajo, incumplimiento con normas de trabajo, resultados insatisfactorios o terminación de contrato eventual y deshonestidad

comprobada o auditorías. Ya que, durante el proceso, el reclutador puede detectar información importante que prevea posibles bajas por estas causas, como son: que el candidato busque empleo temporal; requiera ingresos mayores a los que puede obtener en la empresa para sustentar sus gastos; que realice otras actividades que puedan interferir con el horario laboral, o bien, que su traslado de casa-empleo, y viceversa, sea complicado; que no cuente con las habilidades requeridas para desempeñar sus actividades o que en sus antiguos empleos cuente con referencias negativas, por ejemplo; que su desempeño haya sido malo, o cuente con antecedentes de robo y/o fraudes.

Propuesta de un programa de Integración de personal, basada en el perfil de venta para reducir la rotación en una tienda departamental

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las tiendas departamentales presentan un crecimiento constante en el negocio de ventas al detalle, no solo por el incremento que provocan en el consumo de una gran variedad de productos y servicios, sino también en el reto de contratación de personal.

Sin embargo, dichas organizaciones atraviesan por un gran problema: *la presencia de altos índices de rotación de personal*, pues son muchas las contrataciones que se realizan, pero también son muchos los vendedores que deciden renunciar a la empresa al poco tiempo de haber ingresado. Las razones suelen ser muy variadas, pero principalmente se debe a que los colaboradores poseen un perfil muy pobre, es decir, con escasa o nula experiencia, y en algunos casos, se suma la falta de capacitación, dando como resultado la pronta deserción.

La presencia de esta problemática se refleja en una tienda departamental, cuyos índices de rotación ascienden por encima del 100% durante los últimos tres años. Esto puede originarse por diferentes factores, sin embargo, tomando como referencia la información de estudios realizados por personal de la firma PWC, esta problemática puede deberse a deficiencias en el proceso de selección, debido a que 169 de 223 bajas, se presentan antes de cumplir los 90 días laborales, durante el 2015. Así mismo, estos datos reflejan que el programa de adaptación para nuevos empleados puede ser inadecuado (People Admin, 2013).

La alta cifra de bajas dentro de la organización conlleva la pérdida de recursos como consecuencia de los costos generados por reclutamiento, selección, contratación, inducción, desvinculación, baja producción, entre otros.

De tal manera que, en una organización como ésta, en donde la base para sustentarse económicamente, depende en su mayoría de la venta de sus productos, es de vital importancia que el personal que ocupa un puesto como *asesor de ventas* cuente con las habilidades necesarias para lograr el cierre exitoso del mayor número de ventas posibles y así contribuir al crecimiento de la empresa. Así mismo, es importante implementar estrategias que permitan generar arraigo en los colaboradores, potenciar su motivación y compromiso, permitir su desarrollo dentro de la empresa e incrementar su productividad, para contribuir en el logro de los objetivos y lograr la estabilidad organizacional.

OBJETIVO

Desarrollar una propuesta de integración de personal, basado en el perfil de venta, para disminuir la rotación en una tienda departamental.

Por lo tanto, a continuación se describe una propuesta para un programa de integración de personal, basado en el perfil de ventas.

1. Reclutamiento de personal.

Una vez que la vacante se originó, el gerente encargado del área afectada debe reportar a Recursos Humanos su necesidad de personal que cubra dicho puesto.

Tal solicitud deberá generarse a través de un formato de requisición de personal, como el siguiente:

		Fecha	
		Elaboración	Recepción
		__/__/__	__/__/__
I. Datos de área solicitante			
Nombre:			
Cargo que desempeña:			
No. Empleado			
II. Especificaciones			
<input type="checkbox"/> Puesto de nueva creación		<input type="checkbox"/> Cobertura de puesto vacante	
Motivo de la vacante			
<input type="checkbox"/> Deshonestidad comprobada o auditorías	<input type="checkbox"/> Problemas con su jefe o compañeros de trabajo		
<input type="checkbox"/> Resultados insatisfactorios o terminación de contrato eventual	<input type="checkbox"/> Continuación de estudios		
<input type="checkbox"/> Incumplimiento con normas de trabajo	<input type="checkbox"/> Cambio de domicilio		
<input type="checkbox"/> Ausentismo	<input type="checkbox"/> Enfermedad		
<input type="checkbox"/> Insatisfacción con el tipo de trabajo	<input type="checkbox"/> Mejores Ingresos		
<input type="checkbox"/> Problemas de tiempo o de traslado	<input type="checkbox"/> Problemas familiares		
Nombre y No. de empleado de la persona a sustituir: _____			
III. Definición del puesto			
Puesto:	"Asesor de Ventas"		
Tipo de puesto:	<input type="checkbox"/> Small Ticket		<input type="checkbox"/> Big Ticket
Departamento del puesto:		División:	
Funciones generales del puesto:			
IV. Perfil requerido			
Escolaridad:			
Sexo:		Rango de edad:	
Competencias requeridas			
Solicitante		Autoriza	
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>		<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>	
Nombre, Puesto y Firma		Nombre, puesto y Firma	
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: 0 auto;"></div>			
Nombre, Puesto y Firma			
Periodo de Contratación			
Del _____ al _____ del 201__.			

Una vez que el Supervisor de Recursos Humanos cuente con la información sobre la vacante, procede a elaborar el perfil y la descripción de puestos por competencias, tomando como referencia el siguiente boceto.

Perfil por competencias				
OBJETIVOS DEL PUESTO				
Enumerar los principales objetivos de la posición a desempeñar.				
PERSONAL				
Edad	Indicar rango de edad			
Sexo	Especificar si se prefiere hombre, mujer o es indistinto			
Domicilio	Precisar zonas de residencia que se prefieren.			
Escolaridad	Indicar nivel escolar mínimo requerido.			
DEPENDENCIA				
Lineal	Indicar cargo jerárquico horizontal al cual se debe comunicar.			
Vertical	Indicar cargo jerárquico vertical al cual se debe comunicar.			
Departamental	Indicar los departamentos que dependen y se interrelacionan con el puesto a cubrir.			
Organigrama Dibujo del organigrama resaltando la posición o cargo a cubrir, indicando todos los departamentos y los niveles jerárquicos con los cuáles la persona seleccionada mantendrá relación.				
Funciones Enumerar las tareas y responsabilidades del puesto vacante.				
Plan de carrera Mencionar las posibles promociones en escala jerárquica.				
Requisitos Experiencia Mencionar en qué tipo de empresas deberá haber trabajado el candidato. Mencionar las funciones y responsabilidades necesarias para ocupar el puesto vacante. Mencionar número de años de experiencia necesaria en el puesto a ocupar.				
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO				
Indicar con una "X" las distintas responsabilidades de la posición, en función de los diferentes niveles jerárquicos.				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Mismo nivel jerárquico				
Personal externo y proveedores				
Clientes				
Otros				

CARACTERISTICAS DEL ENTORNO SOCIAL							
Mencionar algún dato relevante sobre el entorno sociocultural en el que se desenvolverá el trabajador							
Jefe							
Compañeros de trabajo							
Clientes más importantes							
Proveedores y promotores							
Otros							
COMPETENCIAS TRANSVERSALES							
Indicar con una X el grado (5,4,3,2,1) requerido en el puesto vacante en cada competencia, en función del listado de competencias que posea la empresa y la definición de cada una de ellas. En caso de que no se requiera el cumplimiento de una determinada competencia, indicar en la última columna.							
Escala: 5) Muy requerido, 4) Frecuentemete requerido, 3) Regularmente requerido, 2) Poco requerido, 1) Muy poco requerido.							
Listado de competencias transversales	Grado					Presente	
	1	2	3	4	5	SI	NO
Proactividad							
Flexibilidad							
Confiabilidad							
Resiliencia							
Optimismo							
Trabajo en equipo							
Asertividad							
Empatia							
Comunicación							
Orientación al cliente							
Dominancia							
Tolerancia							
Productividad							
Autoconfianza							
Autonomía							
Autocontrol							
Otras							
ASPECTOS ECONOMICOS DEL PUESTO							
Salario	Especificar su valor bruto.						
Variable	En caso de que proceda, indicar comisiones, incentivos, etc.						
Bonos	En caso de que proceda, mencionar bonificaciones o premios por logro de objetivos						
Otros	Mencionar cualquier otro beneficio que otorgue la compañía.						

Posteriormente, para reunir candidatos, es necesario dar a conocer los requisitos necesarios para postularse a la vacante disponible. Las publicaciones se realizarán en fuentes internas, cuando la vacante implique un crecimiento para los colaboradores, por ejemplo, cuando la vacante se localice en el área de Big Ticket; sin embargo, de no ser así, se recurrirá al uso de fuentes externas.

Las fuentes externas sugeridas son:

- 1) Bolsas de empleo aledañas a la unidad.
- 2) Grupos de intercambios de cartera para personal operativo.

Así mismo, se propone hacer uso de diferentes medios que permitan la difusión de la vacante, tales como:

- 1) Impresos: impresión de flyers y carteles que se colocarán y repartirán en las colonias que rodean la unidad.
- 2) Televisión: contratación de TeleUrban
- 3) On-line: publicación en bolsas de trabajo virtuales como Indeed, bumeran, computrabajo, acción México y Sistema Nacional de Empleo; además de la creación de perfiles en algunas redes sociales como Facebook y Twiter.
- 4) Bolsas de trabajo: registro de la organización en los departamentos de vinculación laboral de las diferentes delegaciones de la Ciudad de México, para que promuevan las vacantes dentro de los programas de “inclusión laboral” y “capacitación para el trabajo”.

Finalmente, el reclutador se encarga de contactar a los postulantes para programar una cita para la entrevista laboral en la unidad.

2. Selección de personal

Una vez que los postulantes se han presentado a entrevista en la unidad, deberán llenar el siguiente formato de solicitud de empleo, que le será proporcionado por el reclutador o encargado del departamento de Recursos Humanos.

Logotipo de la Organización

Foto del aspirante

Puesto solicitado	Sueldo que desea percibir	Tienda/Unidad	Horario	Área
Datos Personales				
Nombre (s)	Apellido Paterno	Apellido Materno	Edad	Sexo ()Masc. ()Fem.
Domicilio: Calle, número, colonia, delegación y C.P.			Tel. particular	Tel. celular
Lugar y Fecha de Nacimiento		Nacionalidad	Edo. Civil	Tel. recaudos
Correo electrónico				

Datos Escolares			Fecha		Certificado o Título	
Nivel de Estudios	N° de años	Nombre de la Escuela	De	A	SI	NO
Primaria					SI	NO
Secundaria					SI	NO
Bachillerato					SI	NO
Licenciatura					SI	NO
¿Estudias actualmente? ()SI ()NO					SI	NO

Historia Laboral						
Ultimo empleo						
Nombre de la Compañía				Giro		
Domicilio				Teléfono		
Fecha de Ingreso:		Fecha de Salida:		Puesto desempeñado:		
Sueldo final			Nombre de su jefe inmediato			
Motivo de separación						
Nombre de la Compañía				Giro		
Domicilio				Teléfono		
Fecha de Ingreso:		Fecha de Salida:		Puesto desempeñado:		
Sueldo final			Nombre de su jefe inmediato			
Motivo de separación						
Nombre de la Compañía				Giro		
Domicilio				Teléfono		
Fecha de Ingreso:		Fecha de Salida:		Puesto desempeñado:		
Sueldo final			Nombre de su jefe inmediato			
Motivo de separación						

Conocimientos y Experiencia			
¿Domina otro idioma, diferente a su lengua natal?	()SI ()NO	Experiencia en:	() Atención a clientes
	¿Cuál?		() Ventas
		() Mercadotecnia	() Publicidad
¿Tiene experiencia práctica en el puesto solicitado? ()SI ()NO Especifique			

Datos Familiares				
Nombre de los padres	Vive	Edad	Ocupación	Domicilio
Padre	()SI ()NO			
Madre	()SI ()NO			
Nombre de la esposa (o)	Vive	Edad	Ocupación	Domicilio
	()SI ()NO			
Nombre de los hijos	Vive	Edad	Ocupación	Domicilio
	()SI ()NO			
	()SI ()NO			
	()SI ()NO			

Datos Complementarios			
RFC	CURP	No. IMSS	No. De Clínica
Cartilla	¿Tiene familiares en la empresa? ()SI ()NO	Anteriormente ¿ha trabajado en ésta empresa? ()SI ()NO	
Licencia			
¿Contribuye al gasto familiar?	()SI ()NO	¿En qué fecha?	¿En qué unidad?
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$			

Referencias personales			
Favor de anotar los datos de tres personas que puedan proporcionar referencias de usted, pero que no sean familiares			
Nombre	Tiempo de conocerlo	Telefono	Ocupación
1			
2			
3			

Información Clínica		
Estatura	Peso	¿Usa anteojos? ()SI ()NO
¿Ha padecido alguna enfermedad grave? ()SI ()NO		
¿Cuál?		
¿En el último año ha tenido alguna intervención quirúrgica? ()SI ()NO ¿De qué tipo?		

Exclusivo para el área de RH	
Unidad 79-	_____
Dpto. y Div.	_____
Salario	Jornada
\$	_____
Fecha de ingreso	___/___/___

Certifico que la información aquí proporcionada es verídica, por lo que autorizó a (Nombre de la empresa), o a quién ésta designe, a corroborarlos cuestionando a las referencias proporcionadas; tanto sobre mi conducta personal como laboral y la relevo de toda responsabilidad, respecto a dicha información. Así mismo, reconozco que la presente solicitud no significa el establecimiento de ninguna relación obreropatronal, ni crea el compromiso de que esta se otorgue.

De conformidad con lo establecido en la "Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares", sus datos personales que se han incluido, en la presente solicitud, se encuentren protegidos y no serán transferidos, transpasados o intercambiados con ninguna otra empresa.

Nombre y firma del solicitante _____ Fecha: ___/___/___

Posteriormente, el encargado de Recursos Humanos, deberá realizar una entrevista por competencias al candidato, no solo para corroborar la veracidad de la información proporcionada por éste en la solicitud de empleo, sino también para identificar las competencias que posee el postulante de acuerdo al perfil del puesto solicitado.

Para poder identificar dichas competencias, se sugiere realizar una entrevista por competencias basada en el Modelo STAR.



Cabe mencionar, que los candidatos se irán filtrando a lo largo del proceso de selección, es decir, al finalizar cada etapa solo continuaran los candidatos que se asemejen al perfil definido.

En la siguiente etapa se encuentra la evaluación psicométrica, en donde se propone la aplicación de las siguientes pruebas:

- 1) Inventario de Personalidad para Vendedores: está dirigido a la evaluación de las diferentes habilidades que posee un vendedor.
- 2) Cleaver: Además de ser una de las pruebas más utilizadas para evaluar a los vendedores, proporciona información acerca del comportamiento en diferentes circunstancias.

Al finalizar la evaluación psicométrica, los candidatos que pasan a la siguiente fase, deberán ser entrevistados por el gerente a cargo del área donde se ubica la vacante, es decir, por el gerente que será su jefe directo.

Si el gerente da su Vo. Bo. para la contratación del candidato, entonces el encargado de Recursos Humanos deberá solicitar las referencias necesarias, utilizando el siguiente formato:

Solicitud de referencias	
Fecha: ____/____/____	
Nombre del Candidato: _____	
Referencias laborales	
Nombre de la empresa: _____	
Puesto que desempeñó: _____	
Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____	
Motivo de salida: _____	
¿Recomienda al candidato? ()SI ()NO ¿Por qué? _____	
Referencias laborales	
Referencia 1	
Nombre: _____	
Parentesco: _____	
¿Cuánto tiempo tiene de conocerlo? _____	
¿Por qué lo recomienda? _____	
Referencia 2	
Nombre: _____	
Parentesco: _____	
¿Cuánto tiempo tiene de conocerlo? _____	
¿Por qué lo recomienda? _____	
Nombre y firma del Supervisor de Recursos Humanos	

En caso de que el candidato vaya a ocupar una vacante en un departamento de “alto valor”, la solicitud de referencias personales y laborales, se sustituye por un estudio socioeconómico.

Si los datos obtenidos en la solicitud de referencias o en el estudio socioeconómico, son satisfactorios, entonces el proceso continúa con la aplicación del examen médico.

El examen médico, se aplicará a través de un cuestionario de historia clínica, además de una exploración física en la cual se registraran la presión arterial, frecuencia cardiaca, temperatura y niveles de glucosa, además de identificar si existen problemas en las articulaciones, de espalda, o algún síntoma negativo que podría empeorar al desempeñar las actividades requeridas en el puesto.

Por último, si el examen médico no arroja datos que puedan poner en riesgo la salud del candidato, se toma la decisión de contratarlo.

Es importante informar a los candidatos que no han sido seleccionados y agradecer su tiempo invertido en el proceso de selección.

3. Programa de adaptación para el nuevo empleado e inducción de personal.

Para la adaptación de los nuevos empleados, se propone utilizar un programa de OnBording que vaya a la par con el proceso de inducción, de manera que ésta se imparta a doble vía, es decir, se les brinde retroalimentación a los participantes de forma constante.

El programa de OnBoarding pretende iniciar con una nota de bienvenida a los colaboradores de nuevo ingreso y concluir con una evaluación 90 días después de que el colaborador haya ingresado a la empresa. Por su parte, la inducción tanto a la empresa como al puesto, se componen de 5 módulos, que serán impartidos en 4 sesiones; la primera con una duración de 4 horas 30 minutos, y tres sesiones más de 7 horas cada una. Los temas se enfocan en la estructura y organización

de la empresa, compensaciones, beneficios, actitudes y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones. Dichos temas se impartirán utilizando diferentes técnicas que permitan que el participante interactúe con sus compañeros y adquiera datos importantes sobre el puesto que va a desempeñar, a través de entrevistas a los gerentes de ventas; además de permitirle adquirir las habilidades necesarias por medio de la práctica y no se limite únicamente a la información teórica; de esta forma también se reforzará el programa de Onboarding.

Los temas, técnicas y apoyos propuestos para impartir la inducción a los nuevos empleados, se detallan en la siguiente matriz general.

Nombre del evento:	Inducción a ventas
Dirigido a:	Asesores de Venta de nuevo ingreso
Objetivo general del curso:	Al finalizar el curso el participante realizará el proceso de venta y el cobro de mercancía en la terminal POS, en una situación simulada, exhibiendo por lo menos tres actitudes y tres habilidades de un vendedor, sin error.

Temas	Objetivos Terminales	Subtemas	Técnica	Apoyos	Duración	Lugar	Evaluación
MÓDULO 1 "Inducción a la empresa"	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, la cultura, estructura, competencia y mercado actual de la empresa; con un mínimo acierto de 90%.	1.1 Historia de la empresa	Expositiva	Audiovisual	2 hr. 30 min.	Salón de capacitación	Lápiz papel
		1.2 ¿Quiénes somos?	Expositiva	Audiovisual			
		1.3 Misión, visión y valores	Expositiva	Audiovisual			
		1.4 Estructura de la empresa	Lluvia de ideas	Rompecabezas			
		1.5 Estructura en la unidad	Lluvia de ideas	Rompecabezas			
		1.6 Mercado/clientes actuales y potenciales	Expositiva	Rotafolio o pizarrón			
MÓDULO 2 "Imagen de la empresa"	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, las normas establecidas en la empresa, así como los beneficios que gozará al pertenecer a ésta; con un mínimo acierto de 85%.	2.1 Código de conducta y faltas de probidad.	Philips 66	Rotafolio o pizarrón	1 hr. 30 min.	Salón de capacitación	Lápiz papel
		2.2 Presentación personal.	Cuchicheo	Rotafolio o pizarrón			
		2.3 Prestaciones y beneficios	Entrevista	Supervisor de RH			
MÓDULO 3-a* "Conocimiento de producto" (Small ticket)	Al finalizar el tema, el participante ordenará, en una situación simulada, mercancía del área del Small ticket de acuerdo a sus características principales, con un mínimo acierto de 95%.	3.1 Small ticket	Lluvia de ideas y expositiva	Rotafolio o pizarrón	4 horas.	Salón de capacitación	Lápiz papel / Práctica
		3.2 Marcas y características principales de la mercancía	Expositiva	Audiovisual y rotafolio o pizarrón			
		3.3 Mercadeo	Simulación	Diferentes artículos del área de Small Ticket			
MÓDULO 3-b* "Conocimiento de producto" (Big ticket)	Al finalizar el tema, el participante realizará, en una situación simulada, el proceso para la venta de un producto de Big ticket, ofreciendo productos adicionales y capturando el registro de envíos en la terminal POS, sin error.	3.1 Big ticket	Lluvia de ideas y expositiva	Rotafolio o pizarrón	4 horas.	Salón de capacitación	Lápiz papel / Práctica
		3.2 Marcas y características principales de los productos	Expositiva	Audiovisual y rotafolio o pizarrón			
		3.3 Productos adicionales	Cuchicheo	Rotafolio o pizarrón			
		3.4 Captura de envíos	Simulación	Terminal POS y rotafolio o pizarrón			
MÓDULO 4 "Estrategias de venta"	Al finalizar el tema, el participante realizará, en una situación simulada, el proceso de venta, exhibiendo por lo menos una actitud y habilidad necesarias para los vendedores.	4.1 Actitudes de un vendedor.	Estudio de casos	Audiovisuales	7 horas	Salón de capacitación	Roles
		4.2 Habilidades de un vendedor	Estudio de casos	Audiovisuales			
		4.3 Ventas en el sector retail.	Entrevista	Gerentes de venta			
MÓDULO 5 "Terminal POS"	Al finalizar el tema, el participante realizará en una situación simulada, un cobro de mercancía y uno de servicios, utilizando diferentes formas de pago y aplicando los descuentos correspondientes, sin error.	5.1 POS	Expositiva	Rompecabezas	10 horas	Salón de capacitación	Práctica
		5.2 Formas de pago	Expositiva y simulación	Diapositivas y terminal POS			
		5.3 Pagos de servicios	Expositiva y simulación	Diapositivas y terminal POS			
		5.4 Descuentos	Expositiva y simulación	Diapositivas y terminal POS			
		5.5 Programas de beneficio a clientes	Expositiva y simulación	Diapositivas y terminal POS			

*El módulo 3-a solo se impartirá a los participantes que colaborarán en la venta de productos Small ticket, y el 3-b a los que formarán parte del área de ventas de Big ticket.

A continuación se describe el plan de trabajo y las actividades, tanto del Onboarding como de la inducción, para la primera semana de los nuevos empleados y su seguimiento a 30, 60 y 90 días.

OnBoarding o Inducción	Sesión	Duración	Actividades
O	Antes del ingreso		Envío por correo electrónico de un escrito de bienvenida y algunas recomendaciones para los nuevos ingresos, por parte del personal de RH. Ver anexo 2.
O	Día 1	30 min.	Bienvenida por parte del gerente de la tienda y el equipo de Recursos Humanos, y dinámicas de presentación entre los nuevos colaboradores.
I		2hr. 30min.	Se imparte el módulo 1 "Introducción a la empresa", del curso de inducción. Ver anexo 3.
I		2 hrs.	Se imparte el módulo 2 "Imagen de la empresa". Ver anexo 4.
O		1hr. 30min.	Recorrido por las instalaciones de la unidad para los nuevos integrantes.
I		30 min.	Evaluación de lápiz-papel correspondiente a los dos primeros módulos.
I		Día 2	3 hrs. 20min.
I	40 min.		Evaluación del modulo 3 "a" o "b", según corresponda.
I	3 hrs.		Se imparte el subtema 4.1 "Actitudes de un vendedor", del módulo 4 "Estrategias de venta". Ver anexo 6.
I	Día 3	3 hrs. 30min.	Se imparten los subtemas 4.2 "Habilidades de un vendedor" y 4.3 "Ventas en el sector retail", del módulo 4. Ver anexo 6.
I		30 min.	2. El instructor aplica a los participantes, la evaluación correspondiente al módulo 4.
I		3 hrs.	Se imparten los subtemas 5.1 "POS" y 5.2 "Formas de pago" del módulo 5 "Terminal POS". Ver anexo 7.
I	Día 4	5 hrs. 40min	Se imparten los subtemas 5.3 "Pagos de servicio" , 5.4 "Descuentos" y 5.5 "Programas de beneficio a clientes". Ver anexo 7.
I		20 min.	Evaluación del quinto módulo y del programa de inducción (anexo 8).
O	Día 5	1 hr.	Redacción de objetivos laborales en el formato que se presenta en el anexo 9.
O		2 hrs.	Recorrido por parte del gerente a cargo del área asignada a cada uno de los nuevos colaboradores, compartiendo información que considere reelevante, aclaración de dudas y presentación con sus compañeros de equipo.
O		1 hr.	Comida para los nuevos colaboradores y gerente de tienda.
O		6 hrs.	Incorporación de los nuevos colaboradores a su equipo de trabajo en piso de ventas.
O	Día 30	1 hr.	Retroalimentación entre colaborador y jefe directo, basandose en la guía de preguntas del anexo 10.
O		30 min.	Evaluación de seguimiento. Ver anexo 11.
O		30 min.	Revisión de objetivos redactados en el quinto día de inducción.
O	Día 60	30 min.	Evaluación de seguimiento. Ver anexo 11.
O		30 min.	Revisión de objetivos redactados en el quinto día de inducción.
O	Día 90	30 min.	Evaluación de seguimiento. Ver anexo 11.
O		30 min.	Revisión de objetivos redactados en el quinto día de inducción.
O		15 min.	Toma de decisión. A) Otorga contrato de planta, o B) Concluye la relación laboral entre el asesor de ventas y la empresa, basada en el desempeño que ha tenido el colaborador durante los tres meses de contrato eventual.

Una vez concluida la descripción del programa de adaptación para personal de ventas propuesto, en la siguiente tabla se muestran las diferencias que presenta con el programa vigente.

Proceso de integración de personal	Programa vigente	Programa Propuesto
Candidatos reclutados		
Vacante	Se origina una vacante cuando un colaborador decide renunciar o es removido de su puesto.	
Requisición de personal	El gerente de ventas encargado del departamento en el que se originó la vacante, informa al área de RH, de manera informal, la necesidad de un nuevo colaborador.	El gerente de ventas encargado notifica al departamento de Recursos Humanos su necesidad de un nuevo colaborador, por medio del formato de requisición de personal, para que éste pueda desarrollar una descripción por competencias del puesto.
Búsqueda de candidatos	Si la vacante pertenece al área de Big Ticket, puede implicar un crecimiento a los vendedores de Small Ticket, por lo tanto, primero se realiza una convocatoria interna. Sin embargo, en caso de que nadie se encuentre interesado, los postulantes no cubran el perfil, o bien, no se requiera búsqueda interna, se realiza la publicación en bolsas de trabajo aledañas a la unidad; y páginas virtuales como: indeed, bumeran, computrabajo y Sistema Nacional de Empleo; además de realizar volanteo y posteo en las colonias cercanas.	Se continúa con las actividades vigentes, además de la integración a grupos de intercambio de cartera, abrir un perfil de la empresa en redes sociales como Facebook y Twitter, contratar los servicios de TeleUrban y vincular a las empresas en los programas de "Inclusión laboral" y "capacitación para el trabajo" que impulsa el gobierno.
Selección		
Candidatos reclutados	El reclutador contacta a las personas que se han postulado al puesto y programa una cita para entrevista en la unidad.	El reclutador contacta a los postulantes para programar las citas de entrevista laboral en la unidad.
Llenado de solicitud de empleo	Una vez que los candidatos se presentan en la unidad, realizan el llenado del formato de solicitud de empleo proporcionado por el reclutador.	El reclutador proporciona un formato de solicitud de empleo a los candidatos para su llenado.
Entrevista inicial	El reclutador realiza una entrevista a cada uno de los candidatos, usando como guía la información proporcionada por el postulante en su solicitud de empleo; Indagando más sobre su experiencia laboral, sus intereses y sus habilidades, además de verificar que los datos proporcionados como: teléfonos, dirección, nombre, edad, etc., sean correctos.	Durante la entrevista, además de verificar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato, el entrevistador evalúa las competencias requeridas en el puesto a través del modelo STAR.
Evaluación psicométrica	Se aplican dos evaluaciones: 1) sección de Disposición General a Ventas (DGV) del IPV. 2) Midot, prueba de integridad que evalúa posibles riesgos de fraudes o delitos laborales; valorando actitudes, opiniones y comportamientos pasados.	Se aplica el Inventario de personalidad para Vendedores (IPV) para evaluar las habilidades de venta y el Cleaver para el comportamiento
Solicitud de referencias personales y laborales		Se solicitan referencias tanto personales como laborales de todos los candidatos que pasan sus evaluaciones psicométricas.
Entrevista para el Vo.Bo. del gerente de ventas		Una vez que el candidato acredite las evaluaciones, se realiza una segunda entrevista por parte del gerente a cargo, quién dará su Vo.Bo. para la contratación, o de lo contrario solicita al área de RH una nueva búsqueda.
Examen médico	Se solicita a todos los vendedores de nuevo ingreso que llenen un cuestionario médico que se le proporciona al ingresar a la institución.	Se aplica a través de un cuestionario de historia clínica y una exploración física en la cual se registrarán la presión arterial, frecuencia cardiaca, temperatura y niveles de glucosa, además, de identificar si existen problemas en las articulaciones, de espalda, o algún síntoma negativo que podría empeorar al desempeñar las actividades requeridas en el puesto
Estudio Socioeconómico	Se aplica únicamente a los vendedores que ingresan a los departamentos de "alto valor", como telefonía, electrónica, joyería, perfumería y computo.	Solo se aplica al personal que ingresa a departamentos de "alto valor".
Toma de decisiones	La decisión de contratar o no a una persona, se vale de los resultados obtenidos durante el proceso de selección, sin embargo, la acreditación de las pruebas psicométricas define en su mayoría el ingreso del candidato.	Si el candidato llega a este punto, significa que acreditó satisfactoriamente cada etapa del proceso, lo que indica que es un candidato apto para ocupar la vacante.
Inducción		
Duración	30 horas impartidas en 4 o 5 sesiones, sin horarios establecidos	25 horas impartidas en 4 sesiones de la siguiente forma: Primera sesión: 4 horas Segunda, tercera y cuarta sesión: 7 horas cada una
Técnicas utilizadas	Expositiva	Expositiva, lluvia de ideas, Philips 66, cuchicheo, entrevistas y simulación.
Evaluaciones	lápiz-papel	Lápiz-papel, prácticas y roles.

CONCLUSIONES

La rotación de personal es un problema que se encuentra presente en el sector de ventas al detalle, principalmente en puestos operativos, en donde los empleados tienden a permanecer por periodos cortos. Las razones que impulsan su salida son diversas, pero, la falta de conocimientos o la carencia de algunas actitudes y/o habilidades; son de las más comunes.

La presencia de este problema en la empresa, puede generar grandes pérdidas, tanto materiales como de producción; que se pueden reducir al implementar un programa de integración de personal, que provea personal a la empresa por medio del reclutamiento, posteriormente, seleccionarlo y prepararlo para desempeñar sus funciones, apoyando así, el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, se desarrolló la presente propuesta de un programa de Integración de personal, basado en un perfil de venta, para una tienda departamental, cuyo índice de rotación corresponde al 182.7% durante el 2015. Estos datos reflejan que la rotación de personal podría deberse a posibles fallas en el proceso de que la selección y adaptación del personal, ya que el 75.7% de las bajas se presentan antes de los primeros 90 días de trabajo de los colaboradores.

Para la elaboración de ésta propuesta se realizó una búsqueda de nuevos medios de reclutamiento que permitan una mayor difusión de las vacantes, un análisis de los programas de selección e inducción aplicados en otras cadenas departamentales, para conocer los aspectos más utilizados en estos procesos; y la búsqueda de nuevos programas de adaptación que permitan incrementar la permanencia del personal de nuevo ingreso a la organización, como el OnBoarding.

De esta forma, se espera que al implementar la presente propuesta como programa base para la integración del personal de ventas en la tienda

departamental analizada, se logre reducir el porcentaje de rotación hasta un 77.5%, ya que, cabe la posibilidad de disminuir las bajas que se presentan como consecuencia de enfermedad, continuación de estudios, problemas con el jefe directo o compañeros de trabajo, oferta de mejores ingresos, problemas de tiempo o de traslado, insatisfacción con el tipo de trabajo, incumplimiento con normas de trabajo, resultados insatisfactorios o terminación de contrato eventual y deshonestidad comprobada

Anexo 1. Encuesta de Salida

Logo de la empresa												
Encuesta de Salida												
Nombre: _____												
Unidad: _____ Departamento: _____ Div: _____												
Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____												
Jefe directo: _____												
1. ¿Cuál es el principal motivo por el que desea concluir su relación laboral con nuestra empresa?												
<table border="0"> <tr> <td>a) Enfermedad</td> <td>g) Problemas de tiempo o de traslado</td> </tr> <tr> <td>b) Cambio de domicilio</td> <td>h) Insatisfacción con el tipo de trabajo</td> </tr> <tr> <td>c) Problemas con su jefe o compañeros</td> <td>i) Ausentismo</td> </tr> <tr> <td>d) Continuación de estudios</td> <td>j) Incumplimiento con normas de trabajo</td> </tr> <tr> <td>e) Problemas familiares</td> <td>k) Resultados insatisfactorios</td> </tr> <tr> <td>f) Mejores ingresos</td> <td></td> </tr> </table> <p>Si su respuesta fue "f) Mejores ingresos" continúe con la pregunta num. 2, de lo contrario vaya al num. 3.</p>	a) Enfermedad	g) Problemas de tiempo o de traslado	b) Cambio de domicilio	h) Insatisfacción con el tipo de trabajo	c) Problemas con su jefe o compañeros	i) Ausentismo	d) Continuación de estudios	j) Incumplimiento con normas de trabajo	e) Problemas familiares	k) Resultados insatisfactorios	f) Mejores ingresos	
a) Enfermedad	g) Problemas de tiempo o de traslado											
b) Cambio de domicilio	h) Insatisfacción con el tipo de trabajo											
c) Problemas con su jefe o compañeros	i) Ausentismo											
d) Continuación de estudios	j) Incumplimiento con normas de trabajo											
e) Problemas familiares	k) Resultados insatisfactorios											
f) Mejores ingresos												
2. ¿Qué condición (es) le mejora su nueva oferta laboral?												
<table border="0"> <tr> <td>a) Ingresos \$ _____</td> </tr> <tr> <td>b) Horario _____</td> </tr> <tr> <td>c) prestaciones _____</td> </tr> <tr> <td>d) Otra _____</td> </tr> </table>	a) Ingresos \$ _____	b) Horario _____	c) prestaciones _____	d) Otra _____								
a) Ingresos \$ _____												
b) Horario _____												
c) prestaciones _____												
d) Otra _____												
3. ¿Qué fué lo que más le agrado de laborar con nosotros?												

4. ¿Qué fue lo que menos le agrado de laborar con nosotros?												

5. ¿Qué recomendaciones nos haría para mejorar?												

Anexo 2. Escrito de bienvenida

<p>Hola, [nombre del empleado]:</p> <p>Te damos la bienvenida a [nombre de la empresa] invitándote a una sesión de inducción para colaboradores de nuevo ingreso el [día del mes], donde te presentaremos nuestra empresa, nuestra cultura y las ventajas de trabajar con nosotros. A continuación encontrarás toda la información que necesitas para tu primer día.</p> <p>SESIÓN DE ORIENTACIÓN PARA NUEVOS EMPLEADOS</p> <ul style="list-style-type: none">➤ [Día de mes del año]➤ Horario: [10.00-18.00 h]➤ Dirección: [dirección de la empresa] (se puede agregar un enlace a Google Maps con indicaciones)➤ Pregunta por [nombre del responsable de la sesión de orientación] <p>PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 10.00-10.30 Bienvenida.▪ 10.30-13.00 Presentación de [nombre de la empresa].▪ 13.00-14.00 Comida.▪ 14.00-16.00 Código de conducta.▪ 14:30-16:00 Ventajas y prestaciones.▪ 16.00-17.30 Recorrido por las instalaciones de la unidad.▪ 17.30-18.00 Evaluación.	<p> </p> <p>¿QUÉ TIENES QUE TRAER?</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación oficial (INE, Pasaporte o licencia de conducir).• ¡Una enorme sonrisa! :D <p>¿Quieres enseñar al mundo lo orgulloso que estás de trabajar en [nombre de la empresa]? Comparte tu entusiasmo en las redes sociales que más te gusten usando nuestro hashtag [#colocar el hasta de la empresa].</p> <p>¡Estamos deseando ver lo que publicas!</p> <p>Soluciona tus dudas, contáctanos al</p> <ul style="list-style-type: none">• Correo: [agregar correo de contacto]• Teléfono: [agregar teléfono de contacto] ext. [en caso de proceder] <p>¡Enhorabuena de nuevo! Estamos encantados de tenerte con nosotros y tenemos muchas ganas de que llegue tu primer día para conocerte mejor.</p> <p>- El equipo de [nombre de la empresa]</p>
---	--

En este escrito solo se deberá sustituir el texto contenido en los corchetes, con los datos de la empresa y del nuevo colaborador.

Anexo 3. Carta descriptiva – Módulo 1

Temática de la sesión: MÓDULO 1. "Inducción a la empresa"

Al finalizar el módulo, el participante identificará por escrito, la cultura, estructura, competencias y mercado actual de la empresa; con un mínimo acierto de 80%.

Objetivo:

Evaluación:

Examen de teoría.

Subtema	Objetivo	Tiempo	Técnica instruccional	Material de apoyo
1.1 Historia de la empresa	Al finalizar el tema, el participante reconocerá por escrito, los sucesos más importantes en la historia de la empresa; con un mínimo acierto de 90%	15 min.	Expositiva	Audiovisual
1.2 ¿Quiénes somos?	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, las actividades que se realizan y la posición que ocupa la empresa respecto a la competencia directa; con un mínimo acierto de 80%.	15 min.	Expositiva	Audiovisual
1.3 Misión, visión y valores	Al finalizar el tema, el participante reconocerá por escrito, la cultura de la empresa, para lograr los objetivos establecidos en su lugar de trabajo; con un mínimo acierto de 80%.	15 min.	Expositiva	Audiovisual
1.4 Estructura de la empresa	Al finalizar el tema, el participante reconocerá por escrito, las unidades, los departamentos y la función de cada área de la empresa; un mínimo acierto de 80%.	25 min.	Lluvia de ideas	Rompecabezas
1.5 Estructuras en la unidad	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, la ubicación de cada área y al personal gerencial de su unidad; un mínimo acierto de 90%.	25 min.	Lluvia de ideas	Rompecabezas
1.6 Mercado/clientes actuales y potenciales	Al finalizar el curso, el participante identificará por escrito, las características de los clientes actuales y potenciales de la unidad; con un mínimo de acierto de 80%.	35 min.	Expositiva	Rotafolio o pizarrón
Evaluación 1		20 min.		Formatos impresos

Anexo 4 Carta descriptiva – Módulo 2

Objetivo: Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, las normas establecidas en la empresa, así como los beneficios que gozará al pertenecer a esta, con un mínimo acierto de 85%.

Evaluación: Examen teórico

Subtema	Objetivo	Tiempo	Técnica instruccional	Material de apoyo
2.1 Código de conducta y faltas de probidad.	Al finalizar el tema, el participante reconocerá por escrito, las conductas no permitidas y/o causales de recesion de contrato; con un mínimo acierto de 90%.	25 min.	Philips 66	Rotafolio o pizarrón
2.2 Presentación personal.	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, la vestimenta y cuidados personales que debe portar en su lugar de trabajo; con un mínimo acierto de 85%.	25 min.	Cuchicheo	Rotafolio o pizarrón
2.3 Prestaciones y beneficios	Al finalizar el tema, el participante reconocerá por escrito, las prestaciones y beneficios que gozará al pertenecer a la empresa; con un mínimo acierto de 85%.	30 min.	Entrevista	Supervisor de Recursos Humanos
Evaluación 2		10 min.		Formatos impresos

Anexo 5. Carta descriptiva – Módulo 3-a y 3-b.

Temática de la sesión: MÓDULO 3-a "Conocimiento del producto" (Small ticket)
 Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, las normas establecidas en la empresa, así como los beneficios que gozará al pertenecer a esta; con un mínimo acierto de 85%.

Objetivo:
 Evaluación: Examen de teoría y práctica.

Subtema	Objetivo	Tiempo	Técnica instruccional	Material de apoyo
3.1 Small ticket	Al finalizar el curso, el participante identificará por escrito, la mercancía que pertenece al área de Small ticket; con un mínimo acierto de 90%.	1 hora	Lluvia de ideas y expositiva	Rotafolio o pizarrón
3.2 Marcas y características principales de la mercancía	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, las principales marcas y características del área Small ticket; con un mínimo acierto de 90%.	1 hora	Expositiva	Audiovisual y rotafolio o pizarrón
3.3 Mercadeo	Al finalizar el tema, el participante utilizará en una situación simulada, las reglas de mercadeo en un grupo de productos; con un mínimo acierto de 95%.	1 hora 20 min.	Simulación	Diferentes artículos del área de Small Ticket
Práctica 1-a		30 min.		Diferentes artículos del área de Small Ticket
Evaluación 3-a		10 min		Formatos impresos

Temática de la sesión: MÓDULO 3-b "Conocimiento de producto" (Big ticket)
 Al finalizar el tema, el participante realizará, en una situación simulada, el proceso para la venta de un producto de Big ticket, ofreciendo productos adicionales y capturando el registro de envío en la terminal POS, sin error.

Objetivo:
 Evaluación: Examen de teoría y práctica.

Subtema	Objetivo	Tiempo	Técnica instruccional	Material de apoyo
3.1 Big ticket	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, la mercancía perteneciente al área de Big ticket; con un mínimo acierto de 90%.	10 min	Lluvia de ideas y expositiva	Rotafolio o pizarrón
3.2 Marcas y características principales de los productos	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, las principales marcas y características del área de Big ticket; con un mínimo acierto de 90%.	20 min	Expositiva	Audiovisual y rotafolio o pizarrón
3.3 Productos adicionales	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, los productos adicionales, su función y sus características; con un mínimo acierto de 90%.	20 min	Cuchicheo	Rotafolio o pizarrón
3.4 Captura de envíos	Al finalizar el tema, el participante operará la terminal POS, en una situación simulada, para capturar el envío de un pedido de mercancía; sin error.	30 min	Simulación	Terminal POS y rotafolio o pizarrón
Práctica 1-b		30 min.		Módulo POS para cada colaborador.
Evaluación 3-b		10 min.		Formatos impresos

Anexo 6. Carta descriptiva – Módulo 4

Temática de la sesión: MÓDULO 4 "Estrategias de venta"
 Objetivo: Al finalizar el tema, el participante realizará, en una situación simulada, el proceso de venta, exhibiendo por lo menos una actitud y habilidad necesarias para los vendedores.
 Evaluación: Roles.

Subtema	Objetivo	Tiempo	Técnica instruccional	Material de apoyo
4.1 Actitudes de un vendedor.	Al finalizar el tema, el participante realizará en una situación simulada, el proceso de venta, exhibiendo mínimo dos actitudes necesarias en un vendedor.	3 horas	Estudio de casos	Audiovisuales
4.2 Habilidades de un vendedor	Al finalizar el tema, el participante realizará en una situación simulada, el proceso de venta, exhibiendo mínimo dos habilidades necesarias en un vendedor.	2 horas 40 min.	Estudio de casos	Audiovisuales
4.3 Ventas en el sector retail.	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, las principales características de las ventas en el sector retail; con un mínimo acierto de 80%.	50 min.	Entrevista	Gerentes de venta
Evaluación 4		30 min.		Ninguno

Anexo 7. Carta descriptiva – Módulo 5

Temática de la sesión: MÓDULO 5 "Terminal POS"
 Al finalizar el tema, el participante realizará en una situación simulada, un cobro de mercancía y uno de servicios, utilizando diferentes formas de pago y aplicando los descuentos correspondientes, sin error.

Objetivo: Al finalizar el tema, el participante realizará en una situación simulada, el cobro de mercancía utilizando al menos 2 formas de pago en la terminal POS; con un mínimo acierto de 90%.

Evaluación: Práctica.

Subtema	Objetivo	Tiempo	Técnica instruccional	Material de apoyo
5.1 POS	Al finalizar el tema, el participante reconocerá por escrito, la estructura y funcionamiento general de la terminal POS; con un acierto mínimo de 90%.	1 hora	Expositiva	Rompecabezas
5.2 Formas de pago	Al finalizar el tema, el participante realizará en una situación simulada, el cobro de mercancía utilizando al menos 2 formas de pago en la terminal POS; con un mínimo acierto de 90%.	2 horas	Expositiva y simulación	Diapositivas y terminal POS
5.3 Pagos de servicios	Al finalizar el tema, el participante realizará en una situación simulada, el cobro de al menos tres servicios diferentes en la terminal POS; con un mínimo acierto de 90%.	2 horas	Expositiva y simulación	Diapositivas y terminal POS
5.4 Descuentos	Al finalizar el tema, el participante realizará en una situación simulada, el cobro de mercancía, aplicando tres tipos de descuento; con un mínimo de acierto de 90%.	2 horas	Expositiva y simulación	Diapositivas y terminal POS
5.5 Programas de beneficio a clientes	Al finalizar el tema, el participante identificará por escrito, las promociones y programas vigentes de beneficio a los clientes; con un mínimo acierto de 80%.	1 hora 40 min.	Expositiva y simulación	Diapositivas y terminal POS
Práctica		1 hora 20 min.		Módulo POS para cada colaborador

Anexo 8. Evaluación del curso de inducción.

Nombre:

Unidad:

Departamento:

Fecha:

División:

	1 En desacuerdo	2 Bastante desacuerdo	3 Neutro	4 Bastante de acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
1 Creo que el programa de inducción es muy útil y completo					
2 El programa de inducción ha tenido una duración perfecta, es decir, he mantenido el interés y he obtenido toda la información necesaria.					
3 Ahora conozco mejor la empresa, el equipo directivo y todos los departamentos.					
4 Ahora conozco bien los productos y servicios que ofrece la compañía.					
5 Se a donde acudir para resolver dudas de nóminas o presataciones					
6 Se con quién acudir cuando tenga algún problema de tecnología.					
7 Se con quién acudir para resolver mis dudas laborales, en ausencia de mi jefe.					
8 La sesión de inducción a la empresa ha reflejado la cultura y los valores de la organización.					
9 La inducción me ha causado una buena impresión de la empresa.					
10 Ahora que conozco más acerca de la empresa, podré recomendarla como una opción laboral.					

¿Cuál ha sido mi parte favorita de la inducción?

¿Qué te gustaría que anadieramos?

¿Cuál ha sido la parte de la inducción que menos me ha gustado?

¿Se te ocurre algún otro comentario o propuesta?

Anexo 9. Formato de planificación de objetivos.

OBJETIVOS ¿Qué?	RESULTADOS ¿Cómo? ¿Cuándo?		RETROSPECTIVA Comentarios
Objetivo 1			
¿Qué quieres conseguir?	¿Cuáles son los factores indicadores del éxito?	¿Cuándo quieres conseguirlo? (día/mes)	Evalúa los logros alcanzados
Objetivo 2			
¿Qué quieres conseguir?	¿Cuáles son los factores indicadores del éxito?	¿Cuándo quieres conseguirlo? (día/mes)	Evalúa los logros alcanzados
Objetivo 3			
¿Qué quieres conseguir?	¿Cuáles son los factores indicadores del éxito?	¿Cuándo quieres conseguirlo? (día/mes)	Evalúa los logros alcanzados

Guía de preguntas

1. ¿Cómo te encuentras en tu nuevo trabajo?
2. ¿Qué es lo que más te gusta del puesto?
3. ¿El puesto es como esperabas?
4. ¿El equipo de trabajo es como lo esperabas?
5. ¿La empresa es como la esperabas?
6. ¿Hay algo que te haya sorprendido? ¿Qué es?
7. ¿La formación te ha resultado útil? ¿Añadirías o cambiarías algo?
8. ¿Tienes todas las herramientas y recursos que necesitas?
9. ¿Qué tal la relación con tus compañeros?
10. ¿Te sientes excluido/a en algún aspecto?
11. ¿Hay algo que deberíamos facilitar a los nuevos empleados y no lo hacemos?
12. ¿Qué es lo que va bien y lo que no va tan bien?
13. ¿Tienes alguna duda sobre tu puesto, el equipo o la empresa?
14. ¿Puedo hacer algo más como jefe?
15. ¿Qué puedo hacer para facilitarte la transición al nuevo puesto?

Anexo 11. Evaluación de seguimiento a 30, 60 y 90 días.

Tus opiniones nos ayudarán a seguir mejorando nuestro proceso de integración de nuevos empleados. No te preocupes tus respuestas son confidenciales. ¡Gracias!

Por favor evalúa la eficacia de los siguientes recursos durante tus primeros 30/60/90 días.

	No lo he utilizado	Poco eficaz	Algo eficaz	Eficaz	Muy Eficaz
Contenido del curso de inducción					
Guía para nuevos empleados					
Gerente de ventas					
Gerente de Tienda					
Equipo de trabajo					
Equipo de Recursos Humanos					
Responsable de soporte técnico					
Otros: (específica)					

Cuentanos tus experiencias positivas o negativas con alguno de los recursos mencionados.

Por favor evalúa la eficacia de los siguientes recursos durante tus primeros 30/60/90 días.

	No lo he utilizado	Poco eficaz	Algo eficaz	Eficaz	Muy Eficaz
He tenidos los recursos necesarios para ponerme en marcha rapidamente					
Mi equipo me ha ayudado a entablar relaciones que me vendrán bien para mi trabajo.					
Mi jefe se ha sentado conmigo para establecer los objetivos de mi puesto.					
Conozco los valores y objetivos de la empresa y como influyen en nuestra forma de trabajar.					
Creo haber tomado la decisión correcta al entrar a la empresa.					

Cuentanos tus experiencias positivas o negativas con alguno de los recursos mencionados.

¿Qué parte del proceso de inducción ha sido más decisivo para ti?

¿Qué parte del proceso de inducción podríamos mejorar?

¿Se te ocurre algun otro comentario o propuesta para mejorar?

REFERENCIAS

Adaptación, (2017); Real Academia Española. Recuperado de

<http://dle.rae.es/?id=0hMBUwM>

Anguiano, D.; (15 de julio de 2013); Se eleva la rotación de personal en México, alcanza niveles de 17.8%. *Milenio*. pp. 23.

Arias, F.; Heredia, V.; (2006); *Administración de los recursos humanos para el alto desempeño*. México, Trillas.

Bauer, T.; (2007), Onboardin new employees: Maximizing success. *Right Management*. Recuperado de:

[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Onboarding%20New%20Employees%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Onboarding%20New%20Employees%20(1).pdf)

Barahona, A.; (2012). Darwin y el concepto de adaptación. *Ciencias 3*, enero-marzo, pp.10-13

Cádiz (2012); Manual sobre como afrontar una entrevista de selección por competencias; *Ifef*. Recuperado de: <https://www.ifef.es/fomento/index.php>

Chiavenato, I.; (2009); *Gestión del talento humano*; México; McGraw-Hill.

Chiavenato, I.; (2011) *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano en las Organizaciones*, México; McGraw-Hill.

¿Cuánto tiempo pasas en redes sociales?; (19 de mayo de 2015); *Forbes México*.

Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/cuanto-tiempo-pasas-en-redes-sociales/#gs.bKnrNmc>

Dessler, G.; Varela, R.; (2011); *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson

El modelo estrella para reclutar. (23 de julio de 2015), *Colsubsidio*. Recuperado de

<http://www.capitalhumano.com.co/gestionalento/el-modelo-star-para-reclutar-4552>

Díaz, I.; (2012). La adaptación a un nuevo entorno industrial. *Capital Humano 360*.

Recuperado de:

<http://capitalhumano.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=/>

English, J.; (2 de marzo de 2014) Los beneficios de diseñar programas de OnBoarding para inducir y retener talento. *Diario La Tercera*. Recuperado de: <http://diario.latercera.com/edicionimpresa/los-beneficios-de-disenar-programas-de-onboarding-para-inducir-y-retener-talento/>

Espiñeira, S, et all; (2012) *Impacto de las redes sociales en la selección del Talento Humano*. Boletín Digital N° 3 PWC. Recuperado de <https://www.pwc.com/ve/es/asesoria-gerencial/boletin/assets/edicion-03-2012.pdf>

Fariña, A.; (31 de enero de 2013); Competencias de venta: Vendedores competentes. Recuperado de

Flores, Z.; (02 de marzo de 2016). Habrá mayor rotación de personal en 2016 por sueldos bajos: Manpower. *El financiero*. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/habra-mayor-rotacion-de-personal-en-2016-por-sueldos-bajos-manpower.html>

García, P.; (2015); Perfil del vendedor exitoso. Escuela Nacional de Ventas. Recuperado de <http://www.escuelanacionaldeventas.com/web/index.php/perfil-del-vededor>

González B.; (13 de febrero de 2013); Empresas en México con alta rotación de personal. *Azteca Noticias*; Recuperado de <http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/finanzas/145248/empresas-en-mexico-con-alta-rotacion-de-personal>

González, T; Rodríguez, A.; (2006); Integración de recursos humanos. *ICSA*. (140), pp 6-32.

Grados, J.; (2009); *Capacitación y desarrollo de personal*. México. Trillas.

Grados, J.; (2013); *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*, México; Manual Moderno.

Guerrero, D. (2012), Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*; (30) pp. 193, ISSN1025-9929.

Inventario de Personalidad para Vendedores (1977); adaptación Mexicana por Manual Moderno, S.A de C.V.

Jiménez, A.; (2011); *Análisis experimental de la conducta, aplicado a los negocios*. México. Otra cara

Juárez, G., (marzo 29, 2017) Comunicación personal.

Kanahuati, G.; (10 de julio de 2013); El "OnBoarding", la integración laboral completa. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/#gs.8K87J2A>

Kenny, B.; (25 de abril de 2007); The coming crisis in employee turnover. *Forbes*. Recuperado de: https://www.forbes.com/2007/04/24/employees-turnover-careers-lead-careers-cz_bk_0425turnover.html

Ley Federal del Trabajo (2015) *Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión*. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf

Llanos, J.; (2013) *Integración de los recursos humanos*; México, Trillas.

López, R.; (julio-diciembre, 2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*. Num.26, pp. 129-152. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Martínez, M., (2 de febrero de 2011); México, primero en rotación laboral, *El Economista*; Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/02/02/mexico-primero-rotacion-laboral>

Peña, S. (2005); Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias; *Innovaciones de negocios*. Vol. 2; pp. 121-144.

People Admin, (enero 2013). What is OnBoarding exactly? *People Admin*. Recuperado de: <https://www.peopleadmin.com/2013/01/what-is-onboarding-exactly/>

Piedra, V.; (25 de noviembre de 2013). Rotación de personal en organizaciones mexicanas. *Gestiopolis*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal-en-organizaciones-mexicanas/>

Pressler, A.; (23 de julio de 2012); las 7 pruebas psicométricas para el reclutamiento y la selección de personal. Recuperado de: http://humansmart.com.mx/1024671_7-pruebas-psicometricas-para-la-seleccion-y-reclutamiento-de-personal--pruebas--test--exámenes--personalidad.html

Psicointegral; (22 de julio de 2014). Competencias en venta. *Psico Online*. Recuperado de <http://psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/81-competencias-en-ventas.html>

PWC, (2008), Best practices for retaining new employees: New approaches to effective onboarding*. *Saratoga*. Recuperado de: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/retaining_employees_onboarding.pdf

PWC, (2013); Reporte de efectividad del capital humano; *Saratoga*. Recuperado de <http://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/2014-02-presentacion-saratoga.pdf>

¿Quiénes somos? (16 de enero de 2017); *TeleUrban*. Recuperado de <https://www.teleurban.tv/nosotros>

Randstad, (12 de noviembre de 2015); Hacia la profesionalización del sector retail. *Randstad*. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/hacia-la-profesionalizacion-del-sector-retail/>

Reyes, M; Jiménez, A.; Souza, E.; (2013) *Condicionamiento Operante en la Capacitación*. Memorias del 24° Congreso de Psicología del Trabajo.

Reza, J.; (2007); *Nuevo diagnóstico de necesidades de Capacitación y aprendizaje en las Organizaciones*. México; Panorama.

Robbins, S.; (2005), *Comportamiento organizacional*. México. Ed. Prentice

Rodríguez, J.; (2007); *Administración moderna de personal*; México; CengageLearning.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008); *Guía de Capacitación*.

Elaboración de programas de capacitación. Recuperado de

<http://observatoriodelacapacitacion.etsps.gob.mx/oc/capacitacion/G4-EPG.pdf>

Soto, S.; (2016); *Índices de rotación de asesores de venta, en el 2015*. Publicación interna. Anónimo.

Werther, W., Keith, D.; (2008) *Administración de personal y recursos humanos*; México; Mc Graw Hill.